

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku v oblasti výroby čerpadel a kompresorů  
Company Competitiveness in the Field of Pumps and Compressors Production

Student:

Denisa Švédová

Vedoucí:

Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Denisa Švédová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: Konkurenceschopnost podniku v oblasti výroby čerpadel a kompresorů  
Company Competitiveness in the Field of Pumps and Compressors  
Production

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti podniku
3. Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s.

ISBN 978-80-86929-68-2.

LOCH, Ch., S. E. CHICK and A. HUCHZERMEIER. *Management quality and competitiveness*. 1. vyd. Berlin: Springer, 2008. 156 s. ISBN 978-3-540-79183-6.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*.

1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

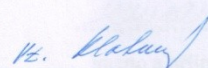
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



Místopřesežné prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3,  
dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 9.5.2012

Denisa Václavová

jméno a příjmení studenta

## **OBSAH**

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Dostupné právní formy podnikání.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Podnikatelské prostředí .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Metodologická východiska.....</b>	<b>14</b>
2.4.1. PESTE analýza.....	14
2.4.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	16
2.4.3. SWOT analýza .....	17
2.4.4. Finanční analýza.....	19
<b>3. APLIKACE VYBRANÝCH METOD V KONKRÉTNÍM PODNIKU .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Charakteristika společnosti .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. PESTE analýza .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4. SWOT analýza .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5. Souhrnné indexy hodnocení.....</b>	<b>37</b>
3.5.1. Altmanův model.....	37
3.5.2. Tafflerův model.....	38
3.5.3. Kralickův Quicktest.....	39
<b>4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>41</b>
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>43</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>46</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .Chyba! Záložka není definována.</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>48</b>

# 1. Úvod

Konkurenceschopnost je v dnešní době velmi používaný pojem. Považuje se za jeden z hlavních faktorů pro měření úspěšného či neúspěšného podniku. Je měřítkem dlouhodobé úspěšnosti podniku a vyjádření převahy nad ostatními podniky. Konkurence je běžná na trhu firem, každá se snaží být o něco lepší než ostatní a to vede ke konkurenčnímu boji mezi nimi.

V nynější době je trh produktů přesycen, každá z těchto firem chce dosahovat zisku a udržet se na trhu s dobrým postavením, důležité je sledovat konkurenci a být před ní o krok napřed. Nestačí ovšem jen sledování konkurence, dalším pravidlem je udržení zákazníků a hledání nových potencionálních zákazníků na trhu, starat se o rozvoj podniku. Není to jednoduché, podnik musí správně nakládat a pracovat s informacemi, které jsou všude okolo něj.

**Cílem** bakalářské práce je posouzení konkurenceschopnosti firmy SIGMA GROUP a.s., což je průmyslový podnik, zabývající se výrobou čerpací techniky a nalezení konkurenční výhody oproti jiným podnikům na trhu. Důležitým hlediskem je dostupnost informací z podniku. Konkurenční výhoda bude posuzována v rámci trhu České republiky.

Bakalářská práce bude rozdělena na pět kapitol. První částí je úvod, ve druhé části budou popsány základní pojmy, použité metody, které budou stěžejní částí k části praktické. Tato část se také zaměří na samotný podnik, který bude podroben zkoumání konkurenceschopnosti a vybraným metodám. Ve třetí části budou vybrané metody aplikovány na podnik, tudíž převedeny teoretické poznatky do praktické části. Část čtvrtá bude obsahovat návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení postavení podniku na trhu. Poslední, tudíž pátou částí bude samotný závěr.

## 2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Na začátku této kapitoly budou vymezeny základní pojmy, které souvisí se zpracováním bakalářské práce. Následně budou nastíněny metody, které jsou základem pro zpracování praktické části.

### 2.1. Vymezení základních pojmů z oblasti podnikání

**Podnik** je funkční a právní entita sestávající z hmotných, osobních i nehmotných složek, podstatnou činností podniku je uspokojování potřeb jiných subjektů a jeho cílem je dosahování zisku. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku. Podniky lze klasifikovat podle různých hledisek (velikost, právní formy apod.)<sup>1</sup> Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.<sup>2</sup>

**Podnikání** je samostatná soustavná činnost, prováděná vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.<sup>3</sup> Podnikání není jen založení nového podniku, jde o identifikaci, ocenění a o to, jak uchopit příležitost. Podnikání je nezbytné ať už pro malé nebo velké podniky, nové nebo staré, či ty, které jsou založené za účelem zisku nebo nikoliv.<sup>4</sup> Podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.<sup>5</sup> Podnikání je kombinací vnitřních a vnějších sil. Jako třetí rozměr vstupuje čas. Interní a externí síly se nacházejí ve stavu zrodu, expanze, zpomalení, stagnace, ústupu a

---

<sup>1</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1.

<sup>2</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5. str. 36.

<sup>3</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1. str. 360.

<sup>4</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5. str. 16.

<sup>5</sup> HISRIC, Robert D. *Založení a řízení nového podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6. str.22.

zániku. Tato trojkombinace objasňuje rychlost a směr změn. Existuje čtvrtý rozměr, který proces změn modifikuje a koriguje, označovaný jako míra nezvratnosti.<sup>6</sup>

### **Konkurence a konkurenceschopnost**

**Konkurence je podle slovníku cizích slov<sup>7</sup> definována jako soutěžení, soupeření nebo projev hospodářské soutěže.** Z toho plyne, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale i sociální, politický, etický, kulturní atd. Nelze zapomínat na žádný ze zorných úhlů, přestože je ekonomické hledisko je stěžejní. Je důležité si uvědomit, že konkurence je vztahem dvou a více konkurentů. Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat dva předpoklady. Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. musí mít podnikavost.<sup>8</sup>

Termín **konkurenceschopnost** používá mnoho institucí a autorů pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.<sup>9</sup> Konkurenceschopnost podniku je měřítkem úspěšnosti strategie daného podniku a lze ji definovat obecně jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana. V praxi konkurenceschopnost podniku představuje schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho vymaní konkurenti. Základem této důležité vlastnosti je konkurenční výhoda. Základem konkurenceschopnosti se tak stává určitá převaha nad konkurencí, která je dána nízkými náklady, kontrolou distribučních cest, unikátností vstupních zdrojů, jedinečností použité technologie, diferenciací a inovací produktů, silou značky, loajalitou zákazníků, vhodným umístěním, prostřednictvím státní regulace.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0. str. 38.

<sup>7</sup> ABZ.cz: slovník cizích slov – on-line hledání. [online]. [cit. 2012-3-12]. Dostupný z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>>.

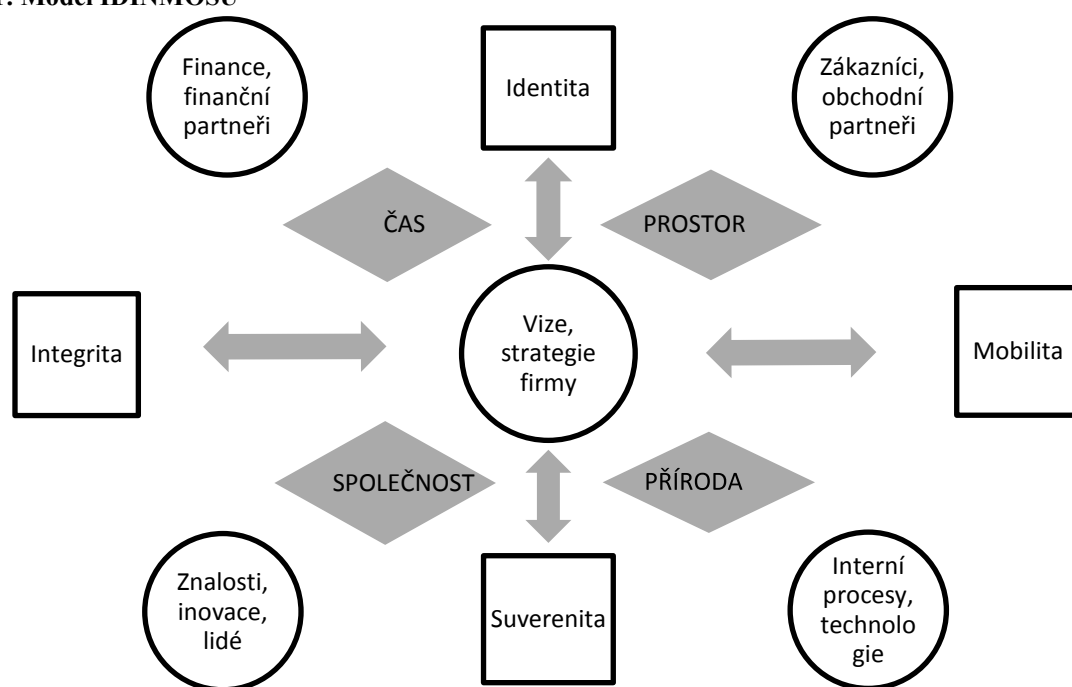
<sup>8</sup> LUDVÍK, Ladislav, Zdeněk MIKOLÁŠ a Zuzana WOZNAKOVÁ. *Rozvoj podnikání B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008, 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.

<sup>9</sup> MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4. str. 14.

<sup>10</sup> LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 54.

V současné době roste význam „**měkkých**“ faktorů, kterým je věnována malá pozornost. Tyto faktory, kterými jsou identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, jsou výrazné složky konkurenčního potenciálu (viz Obr. 2.1). Faktory se shrnují do modelu **IDINMOSU**, který konkurenceschopnost nevidí jenom ve finančním zdraví. **Identita** je v přeneseném slova smyslu nalezení vlastního JÁ podniku, mít osobitost v okolním světě. Jde o to, aby podnik pochopil a našel poslání a role. Vyznačuje se znaky, jako jsou idea, totem, design, rituál a inovace. **Integrita** je dána soudržností a zahrnuje dva protiklady firmy. Na jedné straně pružnost a dynamičnost, která je dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu. Na straně druhé ale tuto individualizovanou identitu spojují s firmou. **Mobilita** je schopnost i možnost firmy reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Projevem je pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. Jde tedy o to, aby se firma adaptovala a vyvíjela s ohledem na její vnitřní a vnější podněty. **Suverenitou** charakterizujeme postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.<sup>11</sup>

Obr. 2.1: Model IDINMOSU



Zdroj: vlastní zpracování na základě MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

<sup>11</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0. str. 197.



## Konkurenční výhoda

Základním cílem a výzvou strategického řízení je získat **konkurenční výhodu**, udržet si ji co nejdéle a plně ji zhodnotit ve prospěch rozvoje podniku. Konkurenční výhoda vzniká jako určitou skupinou zákazníků vnímaná a v reálných obchodních vztazích uznávaná schopnost podniku nabídnout jedinečnou hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu.<sup>12</sup> K tomu, aby si podnik vybudoval, identifikoval a udržel konkurenční výhodu, je důležitý proces strategického řízení. S ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil je nezbytně nutná konkurenční výhoda pro zajištění stability. Strategie usiluje o to, aby se podnik něčím odlišil od svých konkurentů. Nestačí dělat věci lépe, ale důležité je, aby je dělal i jinak. Pokud podnik vlastní nebo dělá, co je pro konkurenty nedosažitelné, či těžko dosažitelné, je to dobrým základem pro vybudování konkurenční výhody a následně z toho plynoucích výnosů. Podíváme-li se na podnik jako celek, nelze pochopit správný smysl konkurenční výhody, ta je jádrem výkonnosti podniků na trzích, kde konkurence existuje. Nejde především o to, jak získat konkurenční výhodu, ale jak ji udržet, což znamená nepřetržité přizpůsobování se rozpoznávaným změnám a trendům vnějšího charakteru, vnitřním schopnostem a to vše současně formulovat.<sup>13</sup> Studium zejména zdrojů konkurenční výhody se zabýval Joseph Schumpeter, jehož závěrem bylo, že pokud chce podnik v konkurenčním boji opravdu uspět, musí vyrábět jiné věci, anebo stejné věci, jiným způsobem.<sup>14</sup>

## Konkurenční strategie

Dobře vytvořená konkurenční strategie umožňuje co nejlépe umístit produkty proti nabídce jiných firem. Pro všechny společnosti neexistuje nejlepší strategie. Každá firma se musí rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, zdrojům a příležitostem. Různé aktivity v rámci firmy vyžadují odlišné strategie. V jádru věci leží organizační schopnosti, které umožňují provést strategii. Žádná strategie, bez ohledu na to, jak je skvělá, vede ke zvýšení hodnoty, pokud má tedy společnost schopnosti k jejímu vykonání.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 54.

<sup>13</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1. str. 6.

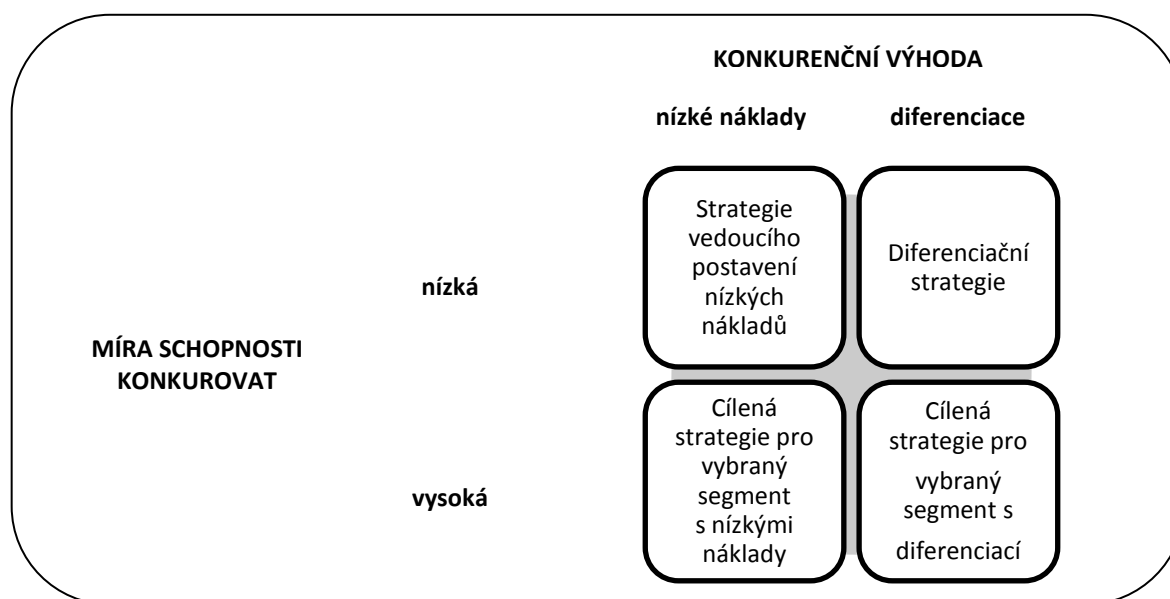
<sup>14</sup> HOSKISSON, Robert E. *Competing for advantage*. 2. vyd. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2004. 121 s. ISBN 03-242-7158-1. str. 6.

<sup>15</sup> LOCH, Ch., S. E. CHICK and A. HUCHZERMEIER. *Management quality and competitiveness*. 1. vyd. Berlin: Springer, 2008. 156 s. ISBN 978-3-540-79183-6. str. 12.

## Strategie podle Portera<sup>16</sup>

Porterovy konkurenční strategie (viz Obr. 2.2) vycházejí z názoru, že postavení firmy neurčuje množství silných a slabých stránek, ale využití ve vztahu ke konkurenci. Porter navrhl tři hlavní strategie, které navazují na model konkurenčních sil, kterými může podnik překonat své konkurenty. Jedná se o strategii nákladového vedení, strategii diferenciaci a soustředění pozornosti.

Obr. 2.2: Porterovy konkurenční strategie



Zdroj: vlastní zpracování na základě LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 54.

## Strategie nákladového vedení

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Je nezbytné věnovat značnou pozornost k dosažení těchto cílů kontrole nákladů v manažerské sféře.

Pokud firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil, rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

<sup>16</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. str. 34.

## Strategie diferenciacie

Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, jako jsou design nebo image značky, technologie, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje v několika ohledech najednou. Je možno říci, že náklady nejsou hlavním cílem této strategie. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. Firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

Podnik strategií dosahuje konkurenční výhody vytvořením výrobku nebo služby, který spotřebitel vnímá jako výjimečný, zvláštní či unikátní. Ostatní konkurenti takový produkt nejsou schopni nabídnout, tudíž lze za takový produkt požadovat nadprůměrnou cenu.

## Strategie soustředění pozornosti

Často nazývána jako strategie zaostření, případně jako strategie výklenku. Strategie je soustředěna na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna soužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď, dosáhne diferenciacie, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího.

Tyto **tři obecné strategie** se liší v dalších dimenzích. Jejich úspěšné využití vyžaduje různé prostředky a dovednosti. Tyto strategie rovněž zahrnují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy. V důsledku toho se ukazuje, že k dosažení úspěchu je obvykle nutné zvolit si jednu strategii a vytrvale ji sledovat.<sup>17</sup>

## Strategie podle Kotlera<sup>18</sup>

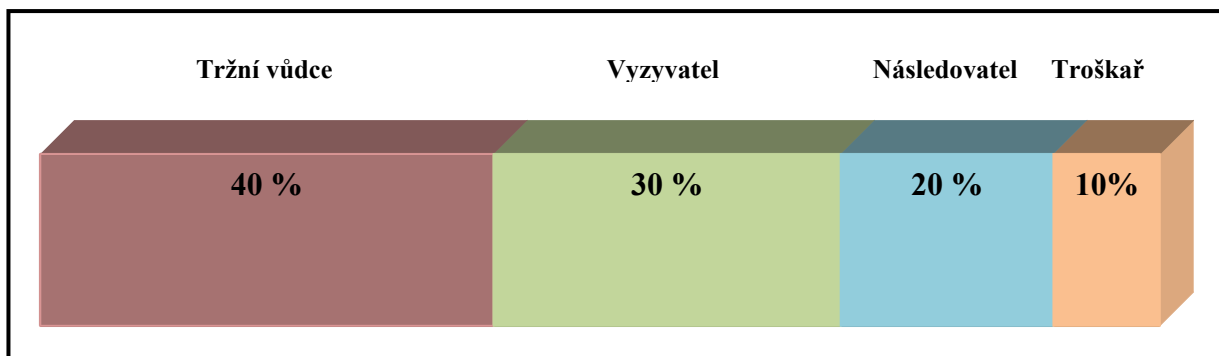
Konkurence firem je členěna podle toho, jakou roli hrají z hlediska svého postavení na trhu. Tato struktura podniků je idealizovaná a rozdělená na čtyři typy. Tržní vůdce s největším podílem na trhu, vyzyvatelé, následovatelé a troškaři (viz Obr. 2.3).

---

<sup>17</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. ISBN . str. 626.

<sup>18</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

**Obr. 2.3: Idealizovaná struktura trhu**



Zdroj: vlastní zpracování na základě KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

### **Strategie tržních vůdců**

Vychází ze snahy udržet si svou dominantní pozici, největší podíl na trhu v příslušném oboru, a proto musí najít způsob jak zvětšit celkovou poptávku na trhu, ochránit svůj stávající tržní podíl a snažit se zvětšit svůj podíl na trhu, i když celková velikost trhu zůstane stejná. Tato strategie má smysl pouze tehdy, pokud se se zvyšujícím podílem zvýší i ziskovost a nebude se muset firma obávat protimonopolních opatření.

### **Strategie tržních vyzyvatelů**

Snaha vyzyvatelů spočívá v tom, že útočí na tržního vůdce a na ostatní konkurenty s cílem získat větší podíl na trhu. Další podobou je manévrovat tak, aby si podnik udržel svou pozici. Vyzyvatel může k útoku využít cenových slev, výroby levnějšího zboží, rychlého rozšiřování škály výrobků, inovace výrobků nebo distribuce, snižování výrobních nákladů nebo intenzivní reklamní kampaně.

### **Strategie tržních následovatelů**

Řada firem dává přednost tomu, že postačí vedoucí firmu následovat a nebojovat s ní o prvenství. Hodlá si zachovat svůj podíl na trhu, ale nechce riskovat. Je však nutno si udržet stávající zákazníky a získat na cílovém trhu určitých výhod. Proto je důležité dosahovat nízkých nákladů, vysoké jakosti výrobků i služeb. Jestliže se objeví příležitost, musí také vstupovat na nově vznikající trhy. K tomu používá čtyř přístupů, kterými jsou podvodník, parazit, imitátor a upravovatel. Podvodník kopírující výrobky firmy s vedoucím postavením na trhu i jejich balení a prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nesolidních prostředníků. Parazit napodobující výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky produktů vedoucích firem. Imitátor, který kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale

udržuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách. Upravovatel přebírá výrobky vedoucích firem, upravuje je a často i zdokonaluje.

### Strategie tržního troškaře

Omezuje se na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu, tzv. výklenků. Troškaři jsou zpravidla malé firmy s nezbytnou specializací. Vyhýbá se konfrontačnímu střetu se silnějším podnikem a má tři základní úkoly: vytvářet, bránit a rozšiřovat výklenky.

## 2.2. Dostupné právní formy podnikání

**Právní forma podnikání** je důležitým činitelem hlavně z hlediska financí a jedná se dlouhodobý faktor. Právní formy se liší v některých charakteristikách, kterými jsou způsob a rozsah ručení, zastupování podniku navenek, počet zakladatelů, nároky na základní kapitál, podíl na zisku, daňové zatížení aj.<sup>19</sup> Není to však nezvratná volba, lze zvolenou formu podnikání transformovat na jinou. Obchodní zákoník umožňuje podnikání **fyzických a právnických osob**.

### Podnikání fyzických osob

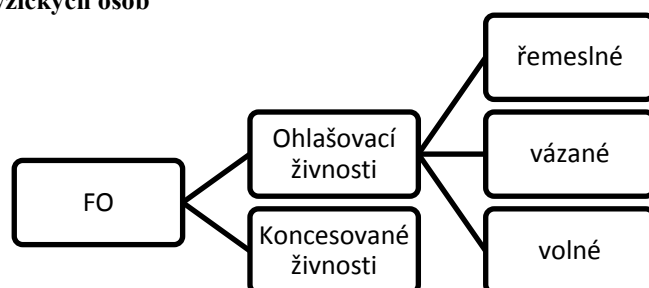
V souvislosti s **podnikáním fyzických osob** se setkáváme s pojmem “osoba samostatně výdělečně činná” (OSVČ). Typickou OSVČ je živnostník, soudní znalec, samostatně výdělečný umělec, samostatný zemědělec apod. OSVČ je termín používaný v českých zákonech o dani z příjmu, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatně výdělečné činnosti.<sup>20</sup> Fyzická osoba může provozovat na základě **živnostenského oprávnění**, které prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku, živnosti dělicí se do různých skupin (viz Obr. 2.4) podle požadavků na odbornou způsobilost na **ohlašovací** (řemeslnou, vázanou a volnou) nebo **koncesovanou**. Je nutno splnit **všeobecné podmínky** k provozování živnosti, kterými jsou dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost a to, že občan splnil daňové povinnosti vůči státu, v případě některých druhů živností i **zvláštní podmínky** (odborná nebo jiná způsobilost). Fyzická osoba ručí za závazky vzniklé z podnikání neomezeně, tudíž se vztahuje na veškerý majetek, podniká pod svým jménem a příjmením,

<sup>19</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

<sup>20</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-3339-5.

popřípadě užít odlišující dodatek či další označení. Podnikající osoba na základě živnostenského oprávnění se zapisují do **živnostenského rejstříku**, a pokud dosáhla nebo přesáhla-li výše příjmů či výnosů za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období v průměru částku 120 mil. Kč povinně i do **obchodního rejstříku**. K zápisu do obchodního rejstříku se může rozhodnout i dobrovolně. Pokud jsou osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění dobrovolně či povinně zapsány v obchodním rejstříku, stávají se **účetní jednotkou** a mají povinnost vést účetnictví. Účetní jednotkou se stává i tehdy, pokud to stanoví zvláštní předpis nebo její obrát přesáhl částku 25 mil. Kč za bezprostředně předcházející kalendářní rok. Fyzická osoba se může k vedení účetnictví rozhodnout i dobrovolně.<sup>21</sup>

Obr. 2.4: Podnikání fyzických osob



Zdroj: vlastní zpracování

### Podnikání právnických osob

Při **podnikání jako právnická osoba** musíme brát v úvahu, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější a v řadě případů bude muset být složen základní kapitál. Všechny typy (viz Obr. 2.5) právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Podle obchodního zákoníku lze právnické osoby rozdělit na **osobní společnosti**, **kapitálové společnosti** a **družstva**.

U **osobních obchodních společností** je podstatou účast společníků na podnikání společnosti. Společníci mohou jednat jménem společnosti a za závazky společnosti ručí neomezeně. U tohoto typu společnosti zákon neukládá kapitálový vklad společníků. Mezi osobní obchodní společnosti zahrnujeme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. **Kapitálové společnosti** předpokládají účast společníků na podnikání. Nemají zákonem uloženou osobní účast na podnikání, jejich povinnost je pouze přinést kapitálový vklad podle společenské smlouvy. Do kapitálových společností řadíme společnost s ručením

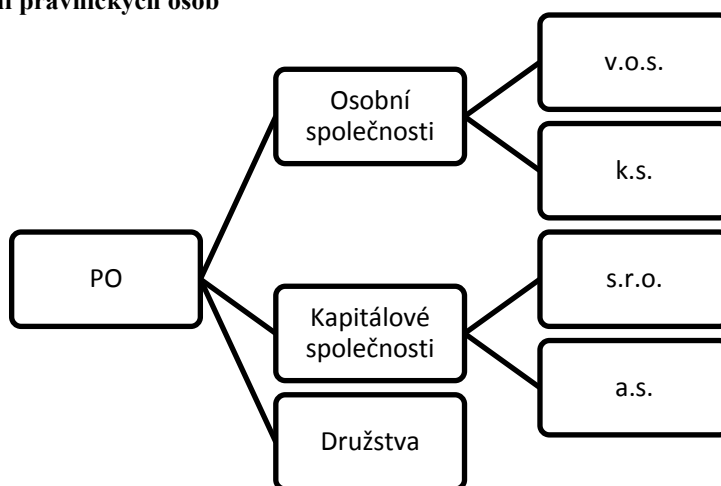
<sup>21</sup> SRPOVÁ, Jitka, Zdeněk MIKOLÁŠ a Zuzana WOZNIAKOVÁ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.



omezeným a akciovou společností. **Družstva** jsou v podnikatelské praxi méně častá právnická osoba.

Jednotlivé právní formy jak právnických, tak i fyzických osob se liší v určitých bodech (viz Tab. 2.1). Je zde uveden potřebný počet zakladatelů, výše základního kapitálu a ručení osob či společnosti jako celku.

**Obr. 2.5: Podnikání právnických osob**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2.1: Formy podnikání**

Právní forma podnikání			Založení	Základní kapitál	Ručení
Fyzické osoby (živnosti)	živnostníci	OSVČ	pouze 1 FO	nevkládá se	celým svým osobním majetkem
Právnické osoby (obchodní společnosti)	osobní společnosti	k. s.	min. 2 PO nebo 2 FO	komanditista min. 5.000 Kč komplementář nemusí	komanditista vkladem komplementář svým majetkem
		v. o. s.	min. 2 PO nebo 2 FO	minimální výše není stanovena	všichni svým majetkem
	kapitálové společnosti	a. s.	min. 1 PO	bez veřejné nabídky akcií 2. mil. Kč s veřejnou nabídkou akcií 20. mil. Kč	společnost celým majetkem akcionáři neručí
		s. r. o.	min. 1 PO nebo 1 FO	min. 200.000 Kč	společnost celým majetkem společník nesplaceným vkladem
	družstva	družstvo	min. 2 PO nebo 5 FO	minimální výše není stanovena	družstvo celým majetkem členové neručí

Zdroj: vlastní zpracování na základě Obchodního zákoníku

## Akciová společnost

Podle Obchodního zákoníku je akciová společnost charakterizována jako společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Výše základního kapitálu akciové společnosti musí odpovídat součtu jmenovitých hodnot akcií, které vydala.

Kapitálová obchodní společnost, jejíž základní jmění je tvořeno akciemi v předem stanovené jmenovité hodnotě. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která volí představenstvo a dozorčí radu. Vlastním výkonem podnikatelských aktivit je pověřen management akciové společnosti. V akciové společnosti je typickým rysem, že dochází k oddělení vlastnictví od řízení.<sup>22</sup> Akciová společnost se řadí, spolu se společnostmi s ručením omezeným, mezi kapitálové společnosti. Akciová společnost je však považována za čistě ryzí kapitálovou společnost.<sup>23</sup> S akciemi se obchoduje na kapitálových trzích, nákupem akcie se může kdokoliv stát akcionářem společnosti, což znamená podílníkem. Nákupem akcie dostává akcionář právo na dividendy, na hlas ve valné hromadě a získává část celkové hodnoty firmy. Akcionář neručí za závazky společnosti.

Mezi **základní rysy** kapitálových společností se považuje povinnost společníků (akcionářů) vložit do společnosti určitý majetek – vklad, povinnost společnosti mít při založení a v průběhu celé existence základní kapitál, jehož minimální přípustnou výši stanoví zákon, účast společníků na řízení společnosti prostřednictvím orgánů společnosti, žádné nebo omezené ručení společníků za závazky společnosti v průběhu jejího trvání a jejich omezené ručení po zániku společnosti a to, že ztráta společnosti se nerozděluje mezi společníky, ale nese ji společnost.

Na to, aby mohla být společnost **založena**, stačí jeden zakladatel, kterým může být jak fyzická, tak právnická osoba. Poté, co bude provedena volba orgánu na první valné hromadě, a budou splaceny všechny nepeněžitě vklady, může rejstříkový soud povolit zápis do obchodního rejstříku.

Obchodní rejstřík je evidence podnikatelských subjektů. Právnické osoby se do tohoto rejstříku musí registrovat, avšak fyzické osoby mohou a nemusí. Nalezneme zde základní údaje o subjektech, jakož jsou oficiální název, sídlo, IČ a DIČ a je zde také vedena sbírka listin v elektronické podobě. Příslušný rejstříkový soud provádí registraci, editaci či výmaz z obchodního rejstříku.

Akciová společnost je právnickou osobou. Zapisuje se do obchodního rejstříku. Patří mezi nejrozšířenější formy kapitálových společností v České republice. Jejimi orgány jsou představenstvo, valná hromada a dozorčí orgán. Představenstvo je statutárním orgánem, který řídí společnost. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti a zahrnuje shromáždění všech

---

<sup>22</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1. str. 353.

<sup>23</sup> DĚDIČ, Jan. *Akciové společnosti*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 672 s. ISBN 978-80-7400-404-9.

akcionářů. Dozorčí orgán dohlíží na představenstvo a má právo nahlížet do účetnictví a kontrolovat všechny další doklady.

## 2.3. Podnikatelské prostředí

Každý podnik je součástí nějakého prostředí, kterým je obkloповán. Okolím podniku se rozumí vše, co je za imaginárními hranicemi podniku. Okolí nudí podnik k volbě cílů a způsobům, k jejich dosahování. Podnik má omezenou schopnost ovlivňovat okolí, za to okolí má na podnik vliv velmi silný. Podnikatelské prostředí je velmi pestré a rozmanité, člení se na **makroprostředí** a **mikroprostředí**.

Jednotlivé prvky okolí podniku, které se člení na geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické, kulturně historické, působí na podnik jako svazek vnějších sil, mezi nimiž existují různé souvislosti.

### Marketingové prostředí firmy

Marketingové prostřední firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které jsou schopny vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Toto prostřední představuje jak příležitosti, tak i hrozby. Je důležité neustále sledovat změny v prostředí a přizpůsobovat se jim.<sup>24</sup> Vzhledem ke komplexnosti trhů a marketingových funkcí firmy, ale i jiných faktorů, je marketingové prostředí velmi proměnlivé a komplexní samo o sobě. Marketingové prostředí může mít různou dynamiku a vlivy na danou firmu. Vyžaduje tak časté i průběžné zjišťování stavu a vývoje. Marketingové prostředí členíme na **mikroprostředí**, činitele, které lze ovlivňovat, a **makroprostředí**.<sup>25</sup>

#### *Makroprostředí*

Do makroprostředí patří faktory, které nelze příliš či vůbec ovlivňovat. Makroprostředí bývá ovlivňováno externími institucemi, na které nemá firma vliv nebo velmi omezený. Základní faktory lze rozdělit do čtyř základních kategorií, kterými jsou sociální, technické a technologické, ekonomické, politické a právní. Dále k těmto faktorům lze zahrnout i přírodní podmínky a faktory spojené s ekologickým prostředím.

---

<sup>24</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>25</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4. s.105.

### *Mikroprostředí*

Firma může mikroprostředí bezprostředně ovlivňovat. Mezi faktory mikroprostředí patří podnik, konkurence, dodavatelé, distribuční články, zákazníci.<sup>26</sup>

V této části byly vymezeny základní pojmy související s podnikáním, dostupnými formami podnikání a pojmy, které objasnilly konkurenci a konkurenceschopnost.

## **2.4. Metodologická východiska**

Jedná se o vyjasnění a popis metod, které budou použity v aplikační části bakalářské práce.

### **2.4.1. PESTE analýza**

Základem této analýzy je PEST analýza, ve které uvedená písmena v názvu tvoří zájmové oblasti okolí podniku P – politický segment, E – ekonomická segment, S – sociální segment, T – technologický segment, SLEPT je doplněn o L – legislativní segment, SLEPTE analýza obsahuje navíc ekologický segment, **PESTE** přidává ekologický segment.

### **Politicko-právní prostředí**

Politické a právní prostředí jsou základní faktory, které rozhodují o tom, zda se fyzická nebo právnická osoba rozhodne podnikat v té které zemi, v tom kterém oboru a jakou formu podnikání si zvolí. Jsou zde zahrnuty zákony, vládní řady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrozličnější organizace a jednotlivce v každé společnosti. Mezi faktory tohoto prostředí zahrnujeme politický systém, politickou stabilitu, členství země v regionálních integračních seskupeních, politické vazby země na další státy, vztah k firmám i zahraničním, korupční prostředí, sdružení na ochranu spotřebitelů, postavení odborů ve společnosti, státní i globální zákony a předpisy.

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí obsahuje faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu výdajů. Obyvatelstvo totiž samo o sobě netvoří trh. Mezi faktory ekonomického prostředí

---

<sup>26</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4. s. 106-111.

můžeme zahrnout aktuální hospodářský cyklus, výše národního důchodu, ekonomický růst, růst HDP, složení platební bilance, dosažený stupeň materiální stránky životní úrovně, fond volného času, výše disponibilních důchodů obyvatelstva, úroveň cen na trhu zboží a služeb, výše poskytnutých úvěrů, úroveň zaměstnanosti, inflace, stabilita měny, úrokové míry, úroveň zadluženosti spotřebitelů, průmyslová výroba.

### **Sociálně-kulturní prostředí**

V **sociálně-kulturním prostředí** se zkoumá demografické prostředí, sociální prostředí a kulturní prostředí. **Demografie** studuje lidskou populaci z hlediska velikosti populace, růstu populace, věkové skladby, skladby pohlaví, etnické složení, vzdělanost, porodnost, sňatečnost, úmrtnost, migrace, příjmy, povolání, rodinné struktury. **Sociálními faktory** jsou společenské zřízení, sociální politika státu, význam, rodiny, role jednotlivce ve společnosti, společenský status. **Kulturní prostředí** tvoří instituce a další faktory, které ovlivňují základní hodnoty, preference a chování společnosti, mezi které můžeme zahrnout postoje, očekávání, symboly, rituály, historky, mýty, jazyk, neverbální komunikace, oblíbení, stravovací návyky, vnímání sám sebe a ostatních, náboženství atd.

### **Technologické prostředí**

Technologické prostředí výrazně ovlivňuje život lidí i činnost firem. Nové technologie jsou zánikem technologií dosud používaných. Zde zahrnujeme faktory, jako jsou technologické trendy, technologický vývoj, rychlost technologických změn, nároky na investice, výzkum, drobná zlepšení, vládní regulace atd.

### **Ekologické prostředí**

Ekologie se zabývá vztahem člověka k přírodnímu prostředí. Velkým celosvětovým problémem je zhoršování přírodního prostředí. Svět trpí rostoucím znečištěním ovzduší, půdy i vod, nedostatkem některých surovin, úbytkem ozónové vrstvy, úhynem některých živočišných druhů. Do přírodního prostředí proto zahrnujeme faktory, kterými jsou přírodní zdroje, geografické a klimatické podmínky, vodstvo, flóra a fauna, přírodní léčivé zdroje, kvalita životního prostředí atd.<sup>27</sup>

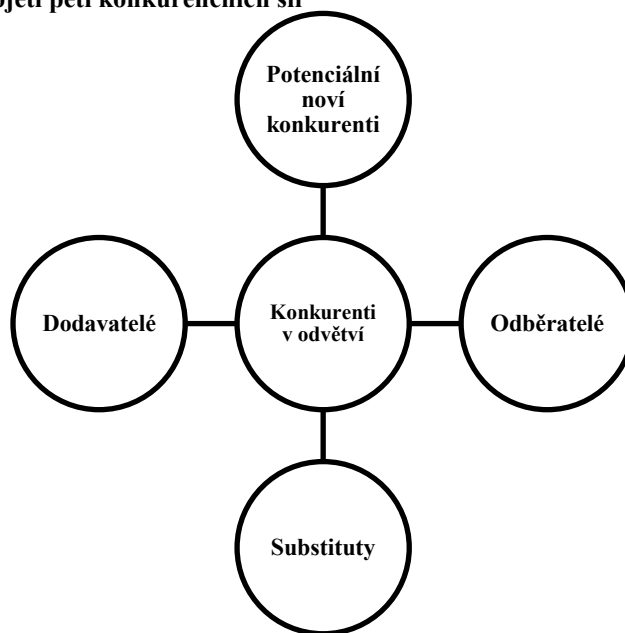
---

<sup>27</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

#### 2.4.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

**Porterův model pěti sil** je významnou součástí analýzy mikrookolí. Mikroprostředí vyjadřuje příslušnost podniku k určitému odvětví, která je velmi důležitá a identifikace základních znaků dává investorovi přesnější představu o zamýšlené investici. V případě oceňování má proto právě tato analýza mimořádný význam. Jedná se v podstatě o vymezení dvou základních okruhů problémů.<sup>28</sup> Ptáme se také, zda existuje hrozba substitučních produktů. Hrozbu v odvětví vnímáme tehdy, mohou-li se vytvořit blízké substituty k našemu produktu. Tato poslední síla způsobuje obvykle cenovou konkurenci.<sup>29</sup> Porterův model viz Obr. 2.6) určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil, kterými jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty, a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Michael E. Porter vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil.<sup>30</sup>

**Obr. 2.6: Porterovo pojetí pěti konkurenčních sil**



Zdroj: vlastní zpracování na základě internetového zdroje Vlastní cesta.cz [online]. [cit. 2011-3-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>

<sup>28</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1. str. 32.

<sup>29</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1. str. 167.

<sup>30</sup> Vlastní cesta.cz – vše pro poradce a poradenství [online]. [cit. 2011-3-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>



### 2.4.3. SWOT analýza

**SWOT analýza** patří mezi jedny z nejrozšířenějších metod, které hodnotí současné interní vlastnosti podniku a faktory externího okolí. Tyto metody působí mnohem přesvědčivěji a jsou lépe využitelné. Označení SWOT je akronymum pro **silné** (strengths) i **slabé** (weaknesses) vnitřní stránky podniku a **příležitosti** (opportunities) i **ohrožení** (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku. Tato analýza, je otevřeným ohodnocením podniku a je to metoda užitečná, pohotová a snadno využitelná. Slouží k určení důležitých charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité. Typické příklady předností a slabostí firmy (viz Tab. 2.2).<sup>31</sup>

#### **Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)**

Podnikatel musí sledovat klíčové síly makroprostředí (konkurenty, zákazníky, dodavatele, distributory, ...), které ovlivňují dosažení zisku. Podnikatel by měl vytvořit marketingový informační systém, aby měl informace o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu se pak musí najít příležitosti a hrozby s ním spojené. Dobrý marketing je v mnoha směrech umění nacházet a rozvíjet příležitosti, na kterých se dá vydělat. Ty odrážejí potřeby a zájmy kupujících. Dají se rozdělit na tři hlavní zdroje tržních příležitostí. Prvním je nabízet něco, čeho je nedostatek. Druhým je nabízet existující produkt novým nebo lepším způsobem. Třetí možností je zcela nový produkt nebo služba. Hrozba představuje část vývoje v externím prostředí. Je výzvou, která představuje nějaké nepříznivé trendy nebo vývoje, jež by mohly vést k poklesu obrátu nebo zisku, nedojde-li k obrannému marketingovému jednání. Hrozby můžeme rozdělit podle vážnosti a na základě pravděpodobnosti jejich výskytu do čtyř skupin velké riziko a vysoká pravděpodobnost výskytu, velké riziko a nízká pravděpodobnost výskytu, malé riziko a vysoká pravděpodobnost výskytu a malé riziko a nízká pravděpodobnost výskytu. V prvním z uvedených případů je nutné vypracovat obranný plán na to, co změnit ještě před tím než hrozba nastane nebo v jejím průběhu. Druhý a třetí typ je nutné pečlivě sledovat pro případ, že by se staly vážnějšími. Poslední skupina není nijak závažná a tyto hrozby lze ignorovat.

---

<sup>31</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 72-74

## Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Každá firma by měla vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je zřejmé, že podnik nemusí hned zlepšovat všechny své slabiny, ani zbytečně poukazovat na své přednosti. Měl by především zvážit, na které stránky zaměří další příležitosti. Zda na ty, které korespondují se silnými stránkami nebo se pokusí o zlepšení těch slabých, z nichž by mohly vzniknout nové přednosti podniku.<sup>32</sup>

Tab. 2.2: SWOT analýza

Silné stránky (přednosti firmy)	Slabé stránky (slabosti firmy)
<ul style="list-style-type: none"><li>- adekvátní zdroje, zejména finanční</li><li>- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti</li><li>- uznávaná vůdčí pozice na trhu</li><li>- úspory z rozsahu</li><li>- vlastní originální technologie</li><li>- schopný management</li><li>- nákladová výhoda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nejasný strategický záměr či chybějící strategie</li><li>- nevyužité kapacity</li><li>- nekompetentnost managementu</li><li>- zaostávání ve výzkumu a vývoji</li><li>- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť</li><li>- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování</li></ul>
Příležitosti (šance pro firmu)	Hrozby (ohrožení pro firmu)
<ul style="list-style-type: none"><li>- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů</li><li>- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace</li><li>- diverzifikace nebo integrace firmy</li><li>- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence</li><li>- rostoucí prodej substitutů</li><li>- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku</li><li>- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů</li><li>- měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy</li><li>- nepříznivé demografické změny</li><li>- vládní či politické negativní vlivy</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 72-74

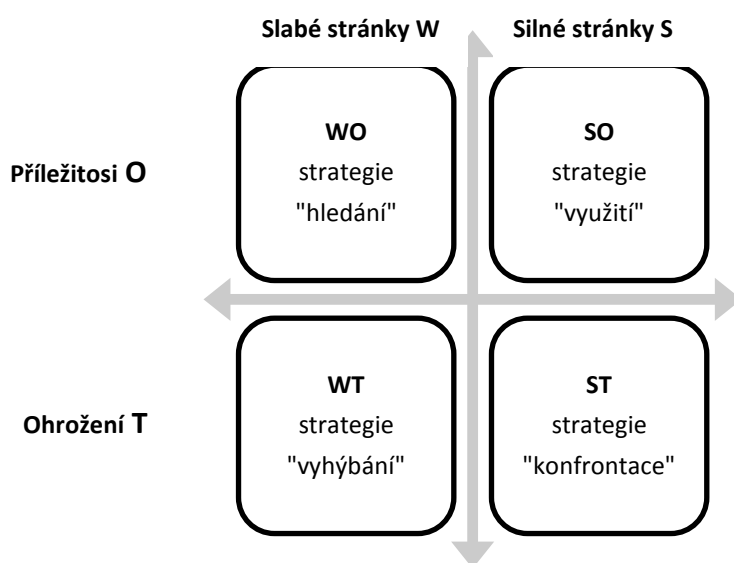
Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje, jak ukazuje následující obrázek (viz Obr. 2.7), vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci. Strategie WO hledání znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround. Strategie SO využití je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly. Strategie ST konfrontace znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie. Strategie WT vyhýbání má vždy

<sup>32</sup> KOTLER, Philip a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Marketing management: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.<sup>33</sup>

Cílem SWOT analýzy není specifikovat jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale zaměřit se na vymezení těch, které mají strategický význam. Je nutné určit faktory ovlivňující funkci podniku a určit významnost faktorů a vyhodnotit jejich případný dopad na výběr strategie. Výsledkem SWOT analýzy je tzv. SWOT matice vymezující pozici podniku.<sup>34</sup>

**Obr. 2.7: SWOT matice**



Zdroj: vlastní zpracování na základě LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 74

Investoři se bojí o své peníze, a tak hledají všechno možná úskalí při posuzování podnikatelského plánu. Je tedy zbytečné zakrývat skutečnosti, jež považujeme za nepříznivé, jako jsou cenová politika, konkurence, bariéry atd. Investor či věřitel by je časem objevil.<sup>35</sup>

#### 2.4.4. Finanční analýza

**Finanční analýza** představuje systematický rozbor získaných dat, která získáváme z účetních výkazů. Žádná úspěšná firma se neobejde bez rozboru finanční situace. Finanční analýzy zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídá budoucí podmínky.

<sup>33</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2. str. 72-74

<sup>34</sup> STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3574-062.

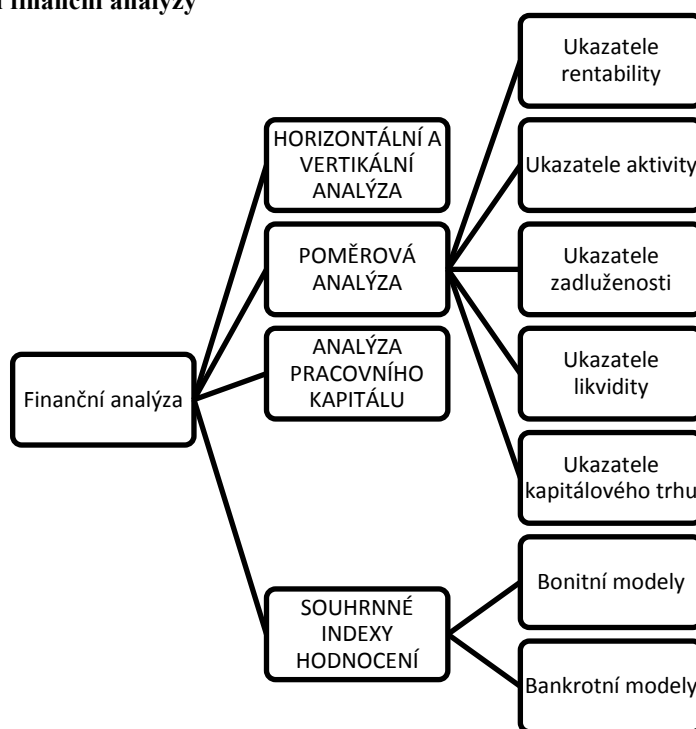
<sup>35</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1. str. 31.

Připravení podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku je hlavní smyslem finanční analýzy. V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou má finanční analýza dlouhodobou tradici a v podnikovém řízení je neoddělitelným prvkem. Základním cílem finančního řízení podniku je dosahování finanční stability, kterou hodnotíme podle schopnosti vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál a zajištění platební schopnosti podniku.<sup>36</sup>

**Zdroje informací** pro finanční analýzu by měly být nejen kvalitní, ale také komplexní. Základní data se nejčastěji čerpají z účetních výkazů, které poskytují informace celé řadě uživatelů. Dělíme je na finanční a vnitropodnikové účetní výkazy. Finanční účetní výkazy poskytují informace o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a o peněžních tocích. Vnitropodnikové účetní výkazy nemají právně závaznou úpravu a vychází z potřeb každé firmy, vede však ke zpřesnění výsledků a eliminuje se tak riziko odchylky od skutečnosti. Pro úspěšný začátek zpracování finanční analýzy jsou důležité účetní výkazy, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.<sup>37</sup>

Finanční analýza je dělena do několika částí, které jsou znázorněny na Obr. 2.8.

**Obr. 2.8: Rozdělení finanční analýzy**



Zdroj: vlastní zpracování

<sup>36</sup> DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

<sup>37</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

#### 2.4.4.1. Souhrnné indexy hodnocení

Patří do kategorie soustav účelově vybraných ukazatelů, jsou jimi bonitní a bankrotní modely. Mezi nimiž není striktně vymezená hranice, obě skupiny modelů mají za cíl přiřadit firmě jednu jedinou číselnou charakteristiku, na tomto základě se posuzuje finanční zdraví firmy.<sup>38</sup> Celkové zhodnocení finanční situace podniku by mělo být výsledkem finanční analýzy, odhalit tak silná a slabá místa, identifikovat významné činitele, které ovlivňují daný stav hospodaření a navrhnout podle nich doporučení do budoucna. Není to jednoduchá záležitost, vyžaduje komplexní přístup i zkušenost.<sup>39</sup>

#### **Bankrotní modely**

Jsou založeny na principu predikce finanční tísně.<sup>40</sup> Mají informovat uživatele, zda je firma v dohledné době ohrožena bankrotem. Vychází z toho, že každá firma vykazuje symptomy, již určitý čas před ohrožením. Nejčastějšími problémy jsou s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu, s rentabilitou celkového vloženého kapitálu.<sup>41</sup> K bankrotním modelům patří např. Altmanův model, indexy IN nebo Tafflerův model.

#### *Altmanův model*

Jedním z nejznámějších modelů předpovědi časové tísně, je koncipován na základě diskriminační analýzy, tzv. Altmanovo Z-skóre. Zpracoval data ze vzorku podniků a definoval Altman lineární rovnici jednotlivých poměrových ukazatelů jako proměnných veličin, jimž na základě statistického šetření přiřadil váhy, které zastupují jednotlivé koeficienty.<sup>42</sup> Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Stejně jako se mění ekonomická situace jednotlivých firem a zemí, musel se i tento model přizpůsobovat v průběhu své existence.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.72.

<sup>39</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4. s. 131.

<sup>40</sup> MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 90.

<sup>41</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.72.

<sup>42</sup> MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 92.

<sup>43</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.73.

Model byl několikrát upravován a zpřesňován do tvaru dle rovnice (2.1), který se používá i u nás.

$$Z = 0,717 \cdot x_1 + 0,847 \cdot x_2 + 3,107 \cdot x_3 + 0,420 \cdot x_4 + 0,998 \cdot x_5 \quad (2.1)$$

Jednotlivé ukazatele jsou potom rozepsány v tabulce (viz Tab. 2.3). Po následných výpočtech se výsledek interpretuje (viz Tab. 2.4).

**Tab. 2.3: Výpočet jednotlivých hodnot Z-skóre**

$x_1$	=	čistý pracovní kapitál / aktiva celkem
$x_2$	=	nerozdělený zisk / aktiva celkem
$x_3$	=	zisk před úroky a zdaněním / aktiva celkem
$x_4$	=	vlastní kapitál / dluhy celkem
$x_5$	=	tržby / aktiva celkem

Zdroj: vlastní zpracování na základě MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 92.

**Tab. 2.4: Interpretace pravděpodobnosti úpadku**

$Z < 1,18$	pásmo bankrotu
$1,18 > Z < 2,99$	„šedá zóna“
$Z > 2,99$	prosperující podnik

Zdroj: vlastní zpracování na základě MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 92.

### *Tafflerův model*

Je svou konstrukcí podobný Altmanovu modelu, vypracovaný na základě více než 80 poměrových ukazatelů zástupců prosperujících i bankrotujících společností ve Velké Británii. Na rozdíl od Altmana klade Taffler vyšší důraz na likviditu. Tafflerův model znázorňuje rovnice (2.2).

$$Z = 0,53 \cdot x_1 + 0,13 \cdot x_2 + 0,18 \cdot x_3 + 0,16 \cdot x_4 \quad (2.2)$$

Jednotlivé ukazatele jsou poté rozepsány viz Tab. 2.5. Interpretace výsledku se řídí podle pásem uvedených viz Tab. 2.6.

<sup>44</sup> MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 92.

<sup>45</sup> MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 93.



**Tab. 2.5: Výpočet jednotlivých hodnot Z-skóre**

$x_1$	=	zisk před úroky a zdaněním / krátkodobé závazky
$x_2$	=	oběžná aktiva / celkové závazky
$x_3$	=	krátkodobé závazky / aktiva celkem
$x_4$	=	tržby / aktiva celkem

Zdroj: vlastní zpracování na základě MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 93.

**Tab. 2.6: Interpretace Z-skóre**

$Z < 0,2$	pásmo bankrotu
$0,2 > Z < 0,3$	„šedá zóna“
$Z > 0,3$	prosperující podnik

Zdroj: vlastní zpracování na základě MARINIČ, Pavel a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 93.

## Bonitní modely

Bonita je často vyjádřena ratingem, který umožní firmu zařadit do škály a takto stanovit riziko, které hrozí investorům, případně věřitelům. Smyslem je zhodnotit předpoklady firmy a schopnost dostát včas a v plné výši všem svým závazkům a určit tak její důvěryhodnost.<sup>46</sup> Snaží se bodovým hodnocením stanovit bonitu podniku a zařadit tak firmu při mezifirmním srovnání. Mezi tyto modely patří např. Tamariho model, Kralickův Quicktest, modifikovaný Quicktest.<sup>47</sup>

### Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se skládá ze soustavy čtyř rovnic, podle kterých pak hodnotíme situaci v podniku. Finanční stabilitu firmy hodnotí první dvě rovnice, druhé dvě hodnotí výnosovou situaci firmy. Výsledkům, které vypočítáme podle rovnic viz rovnice (2.3-2.6), přiřadíme bodové hodnoty (viz Tab. 2.7).

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad 48 \quad (2.3)$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad 49 \quad (2.4)$$

<sup>46</sup> MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4. s. 94.

<sup>47</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4. s. 131.

<sup>48</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.81

<sup>49</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.81

$$R3 = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem}^{50} \quad (2.5)$$

$$R4 = \frac{provozní\ cash\ flow}{výkony}^{51} \quad (2.6)$$

**Tabulka 2.7: Bodování výsledků Kralickov Quicktestu**

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 0,3
<b>R2</b>	< 3	3-5	5-12	12-30	> 30
<b>R3</b>	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1

Zdroj: vlastní zpracování na základě RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s. 81.

**Tabulka 2.8: Interpretace bodového hodnocení**

> 3	bonitní firma
1-3	„šedá zóna“
< 1	potíže ve finančním hospodaření firmy

Zdroj: vlastní zpracování na základě RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s. 81.

Tato kapitola byla zaměřena na metodologickou část, zejména vymezení metod, které budou aplikovány v následující části bakalářské práce.

<sup>50</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.81

<sup>51</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1. s.81

### 3. APLIKACE VYBRANÝCH METOD V KONKRÉTNÍM PODNIKU

Tato část bude zaměřena na obzvláště na aplikační část, kde budou použity jednotlivé metody, které byly vymezeny v předchozí části, a aplikovány na společnost SIGMA GROUP a. s., na samém začátku této kapitoly bude charakterizována samotná společnost.

#### 3.1. Charakteristika společnosti

**Společnost SIGMA GROUP a. s.** ve svém podnikání úspěšně navazuje na slavnou tradici čerpadlářské výroby v regionu střední Moravy, Tato tradice sahá do roku 1868, kdy zakladatel původní firmy, Ludvík Sigmund, zahájil v obci Lutín u Olomouce výrobu dřevěných stojanových pump. Se stejným místem a výrobou jsou spjaty i proslulé ochranné známky SIGMA a NEPTUNŮV TROJZUBEC, které již od roku 1922 označují výrobky společnosti a tvoří její základní firemní symboly.

SIGMA GROUP a. s. se profiluje ve výzkumu, vývoji a výrobě středních, těžkých a unikátních čerpadel a čerpacích soustrojí pro průmyslové využití. V tomto segmentu se firma řadí mezi světovou špičku v oboru. Mezi klíčové zákazníky společnosti patří tuzemské a zahraniční průmyslové podniky působící v oblasti lehkého i těžkého strojírenství, klasické a jaderné energetiky, petrochemie, těžby ropy, dobývání a zpracování nerostů a vodního hospodářství. Vlastní výzkum a výroba ve spojení s dlouholetými aplikačními zkušenosti umožňují společnosti nabídnout zákazníkům komplexní dodávky investičních celků v oboru čerpací techniky formou staveb „na klíč“.

Výrobní program společnosti doplňuje produkce dýchacích ochranných filtrů a respirátorů pro vojenské, průmyslové a civilní využití. Rovněž v tomto oboru je SIGMA GROUP a. s. jedničkou na českém trhu.

SIGMA GROUP a. s. čerpá z kvalifikace a zkušeností svých 600 zaměstnanců a nabízí vedle tradiční značkové kvality a vysoké spolehlivost svých výrobků také stabilní technickou podporu. Společnost je držitelem certifikátu kvality podle EN ISO 9001, lídrem Svazu výrobců čerpadel České republiky a členem asociace evropských výrobců čerpací techniky EUROPUMP.

Tato firma spadá podle kvalifikace ekonomických činností (CZ-NACE) do zpracovatelského průmyslu, po dalším členění lze firmu SIGMA GROUP a. s. zařadit pod výrobu ostatních čerpadel a kompresorů.

## Identifikační údaje

SIGMA GROUP a. s. je akciovou společností, která vznikla dne 19. června 1997 zápisem do obchodního rejstříku. Vedena je u Krajského soudu v Ostravě pod spisovou značkou B 1676 (viz Příloha č. 1). Sídli v Lutíně na adrese Jana Sigmunda 79, kde se nachází jak kanceláře, tak výrobní hala.

**Mottem společnosti** je výstižné slovní spojení *Umění čerpat...*

## Ochranné známky

Ochranná známka SIGMA je spojena se společností od samého počátku spojena s tradicí pumpařského řemesla. Toto slovo je spjata s rodinou Sigmundů, kteří byli zakladateli firmy. Tato ochranná známka byla zaregistrována roku 1922. Neptunův trojzubec je další proslulou ochrannou známkou firmy. Trojzubec symbolizuje vodní živel, který slouží k ovládnutí a využití čerpací techniky. Marketingovým spojením dosavadních ochranných známek vznikla roku 2011 nová ochranná známka, která v současné době prezentuje společnost. Ochranné známky v pořadí, jak byly popsány, jsou uvedeny na Obr. 3.1.

Obr. 3.1: Ochranné známky

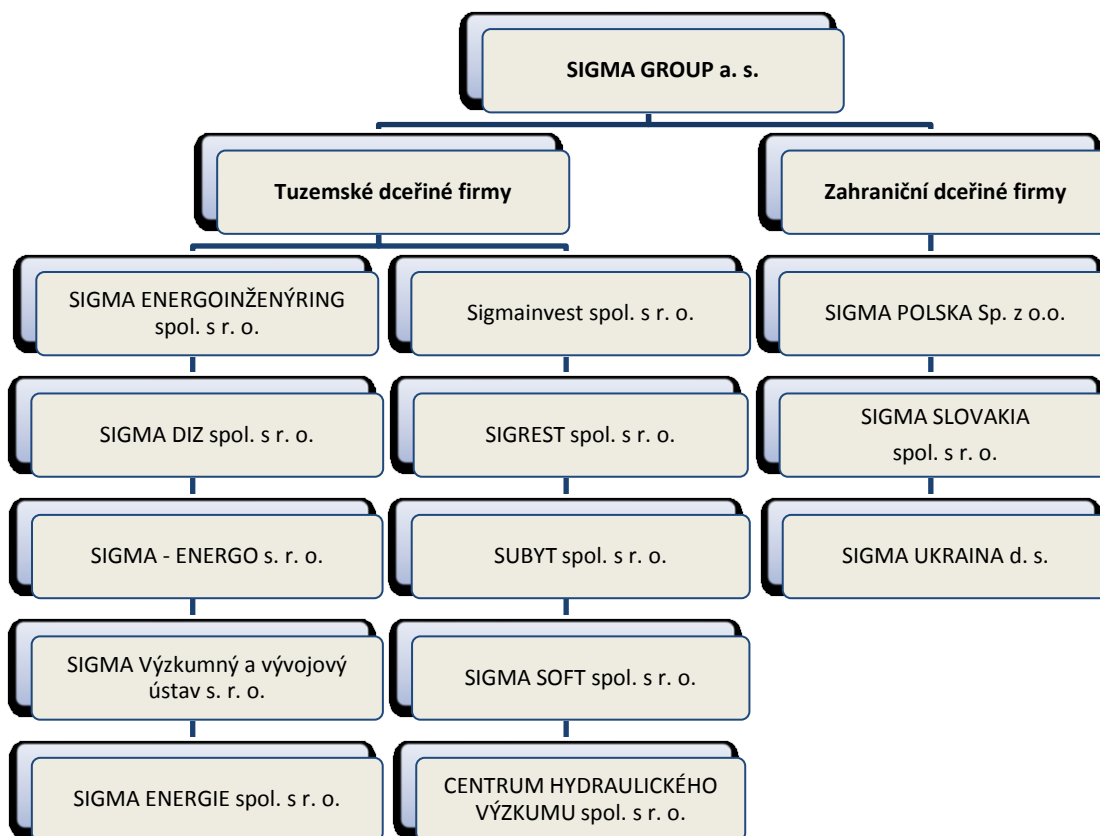


Zdroj: internetové stránky společnosti SIGMA GROUP a. s. [online]. [cit. 2012-4-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.sigmagroup.cz/>>

## Organizační schéma holdingu SIGMA GROUP a. s.

**Statutárním orgánem** akciové společnosti je představenstvo, které v obchodních vztazích vystupuje jako právnická osoba a jedná jménem společnosti. Předsedou představenstva ve společnosti SIGMA GROUP a. s. je Ing. Milan Šimonovský, členové představenstva jsou Mgr. Jan Čapka a Ing. Pavel John. Kontrolní pravomoci společnosti má **dozorčí rada**, která se skládá ze tří členů, předsedou je Ing. Roman Bílek a členové jsou Leon Nogol a Ing. Miroslav Kaláb. SIGMA GROUP a. s. Společnost je výhradním vlastníkem tuzemských i zahraničních dceřiných firem (viz Obr. 3.4).

Obr. 3.2: Organizační schema holdingu SIGMA GROUP a. s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokladů společnosti

### 3.2. PESTE analýza

Jedná se o analýzu, která řeší vnější okolí podniku, jedná se o makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit, nebo přímo nepůsobí na vlivy. Uvedené informace jsou převzaty z firemní konzultace, statistického úřadu a internetových zdrojů. Pro zpracování grafů byly použity údaje viz Příloha č. 5.

#### Politicko-právní prostředí

Česká republika je parlamentní demokracií, to umožňuje obyvatelstvu svobodně volit a podnikat. Nejvyšší zákon je Ústava ČR společně s Listinou základních práv a svobod. Avšak různost politických stran přináší odlišné názory na politiku státu. Každoročně tak dochází ke změnám v sazebnících, které se samozřejmě dotýkají i podnikajících firem a ovlivňují tak podnikání.

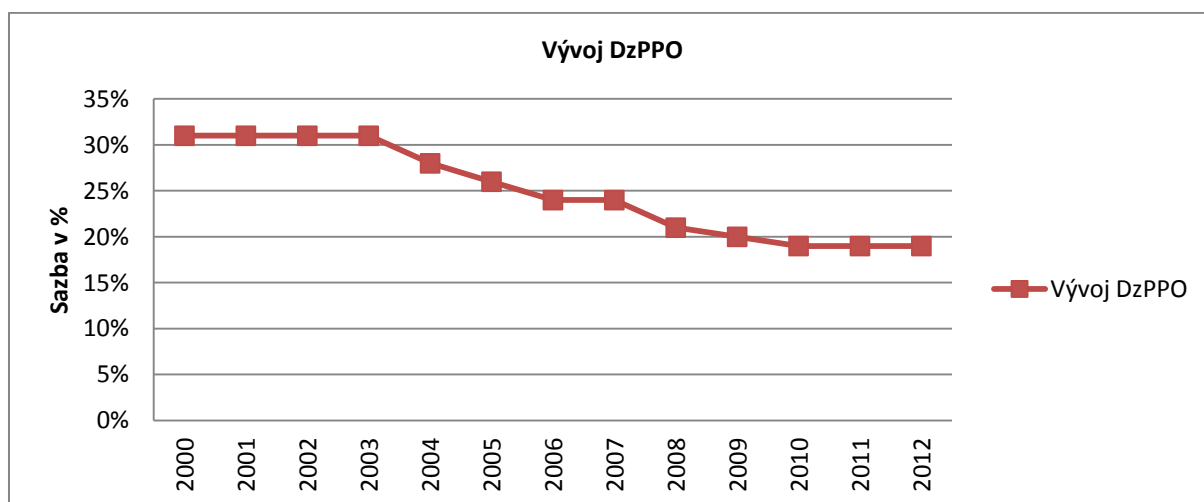
Roku 2004 vstoupila ČR do Evropské unie, díky tomu vznikla řada výhod a pro fyzické osoby i právnické osoby to znamenalo větší rozsah v jejich podnikatelské činnosti. Vstupem do EU se otevřel prostor pro volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. Což znamenalo, že

české zboží mělo do zemí EU volný přístup bez cel, otevřel se tak mnohonásobně větší trh pro české firmy, vznikly tak nové investiční příležitosti. Velkou výhodou je i možnost získání dotací z fondů EU.

Každý podnik musí provozovat svou činnost v souladu s platnými právními předpisy, normami, zákony a směrnicemi České republiky, nebo normami stanovenými Evropskou unií. Obecným právním zákonem je občanský zákoník, který však neupravuje obchodně závazkové vztahy a vše ohledně obchodních společností. Základním právním předpisem pro podnikatele obchodních společností je obchodní zákoník. Firma se musí řídit zákonnými předpisy již od jejího založení, řídit se dodrženými předpisy a postupovat podle nich.

*Sazba daně z příjmu právnických osob* má klesající tendenci (viz Obr. 3.5), kdy v roce 2000 sazba činila 31%, v letech 2006 a 2007 byla 24%, od roku 2008, kdy sazba činila 21%, každým rokem o 1% klesá, avšak od roku 2010 zůstává hodnota 19%.<sup>52</sup>

Obr. 3.3: Graf vývoje daně z příjmu právnických osob



Zdroj: vlastní zpracování na základě Účetní kavárna.cz [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>

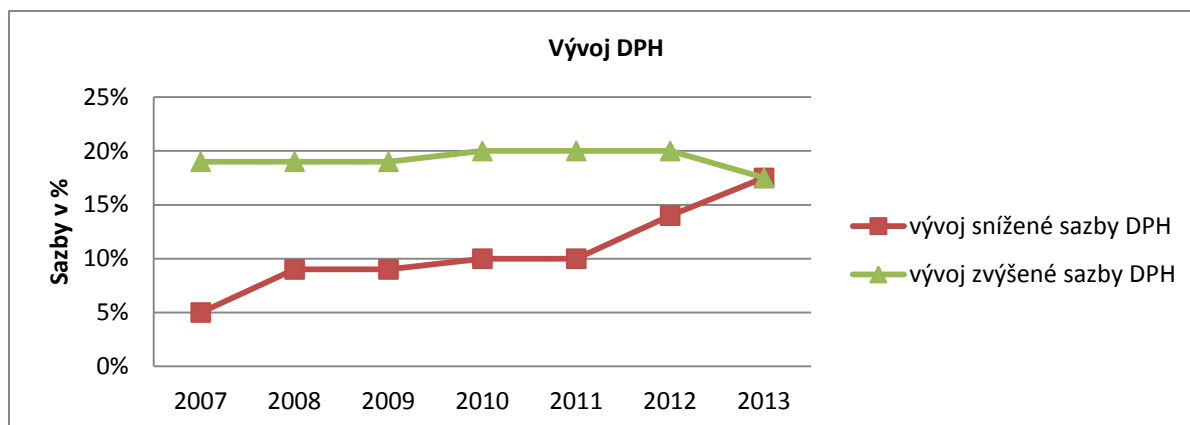
*Sazba daně z přidané hodnoty* má dvě formy, sníženou sazbu a sazbu zvýšenou. Každá ze sazeb má jinou tendenci vývoje (viz Obr. 3.6), zatímco snížená sazba značně stoupá, z 5% v roce 2007 se v roce 2012 dostáváme až na sazbu 14%, tak zvýšená sazba v letech 2007-2009 činila 19%, v roce 2010 stoupla na 20% a tato hodnota se drží i v letech 2011 a 2012. Avšak v roce 2013 má dojít ke sjednocení sazby DPH na jedinou, která bude činit 17,5%.<sup>53</sup>

<sup>52</sup>Účetní kavárna.cz [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>

<sup>53</sup>Účetní kavárna.cz [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>



**Obr. 3.4: Graf popisující vývoj sazeb daně z přidané hodnoty**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Účetní kavárna.cz [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

*Sazby sociálního pojištění* je rozdílné pro zaměstnavatele a zaměstnance. Jejich vývoj byl dá se říci klesající, sazba sociálního pojištění za zaměstnavatele byla v letech 2007 a 2008 26%, následující rok 2009 klesla na 25% a tato hodnota byla stejná i pro rok 2010, v roce 2011 činila sazba 25% a 26%. Sazba sociálního pojištění za zaměstnance ve výši 8% byla v letech 2007 a 2008, do roku 2009 je tato sazba na stejné úrovni a činí 6,5%.

*Sazba zdravotního pojištění* má od roku 2007 stále stejnou hodnotu, pro zaměstnavatele činí tato sazba 9% a pro zaměstnance má výši 4,5%.

Velký vliv na společnost mají především zákonem dané sazby, jak již bylo řečeno, jedná se hlavně o daň z příjmu právnických osob, sazby sociálního a zdravotního pojištění, které firma nemůže nijak ovlivnit.

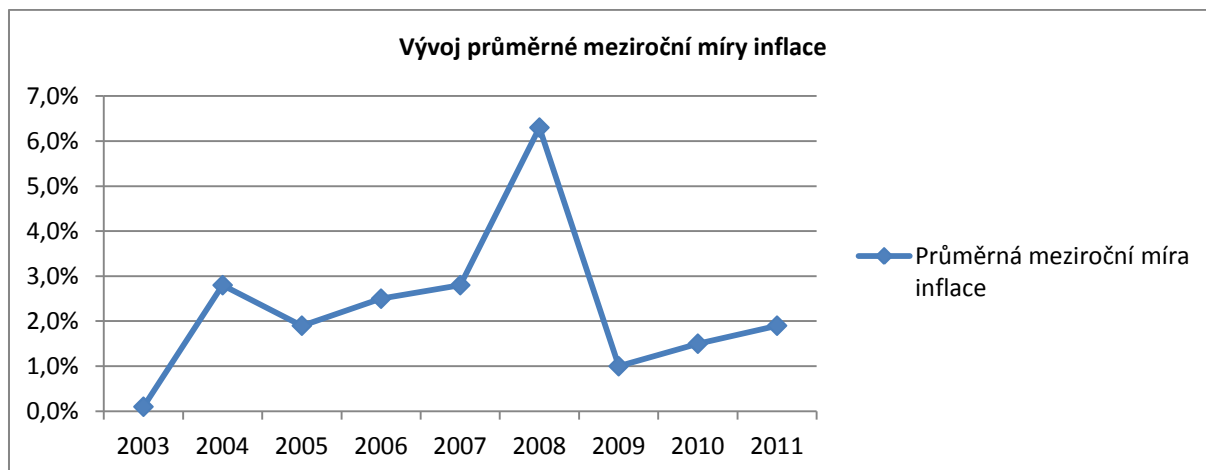
### **Ekonomické prostředí**

Globálně jsme se od roku 2008 zabývali ekonomickou krizí, která postihla každého z nás, avšak na firmu SIGMA GROUP a. s. neměla žádné zásadní dopady. Firma si i nadále vedla velmi dobře a je tomu tak stále, nebyla nucena propouštět zaměstnance, podstoupila nějakou úpravu mezd. Ekonomická krize zasáhla hlavně ty podniky, které obchodovali se zeměmi západními, protože je firma orientována spíše na vývoz a to hlavně do východních zemí, krize neměla takové negativní důsledky.

Společnost SIGMA GROUP a. s. stále potvrzuje svou ekonomickou stabilitu, vedení společnosti se zaměřuje na posilování stability a výkonnosti.

Mezi faktory ekonomického prostředí zahrneme *míru inflace*, která, jak podle obrázku vidíme, má nepravidelný vývoj, nejnižší hodnota 0,1% v roce 2003 na opak nejvyšší hodnota roku 2008 činila 6,3% (viz Obr. 3.7).<sup>54</sup>

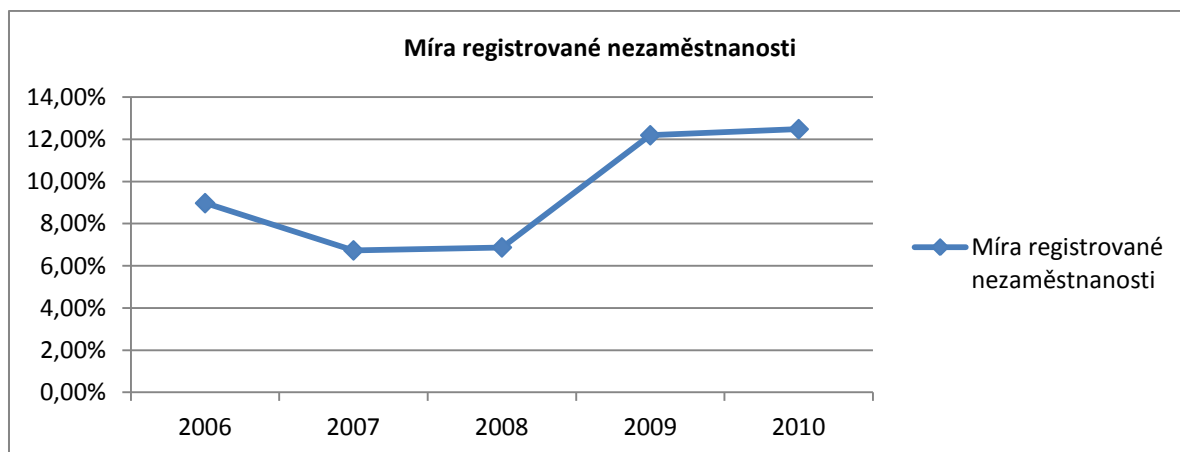
**Obr. 3.5: Graf vývoje průměrné meziroční míry inflace v letech 2003-2011**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Českého statistického úřadu [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

Jako další faktor bude uvedena *registrované míra nezaměstnanosti* v Olomouckém kraji, kde můžeme pozorovat značný nárůst v letech 2009 a 2010 (viz Obr. 3.8), je to dáno následkem hospodářské krize, která se projevila propouštěním zaměstnanců.<sup>55</sup>

**Obr. 3.6: Míra registrované nezaměstnanosti v letech 2006-2010**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Českého statistického úřadu [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

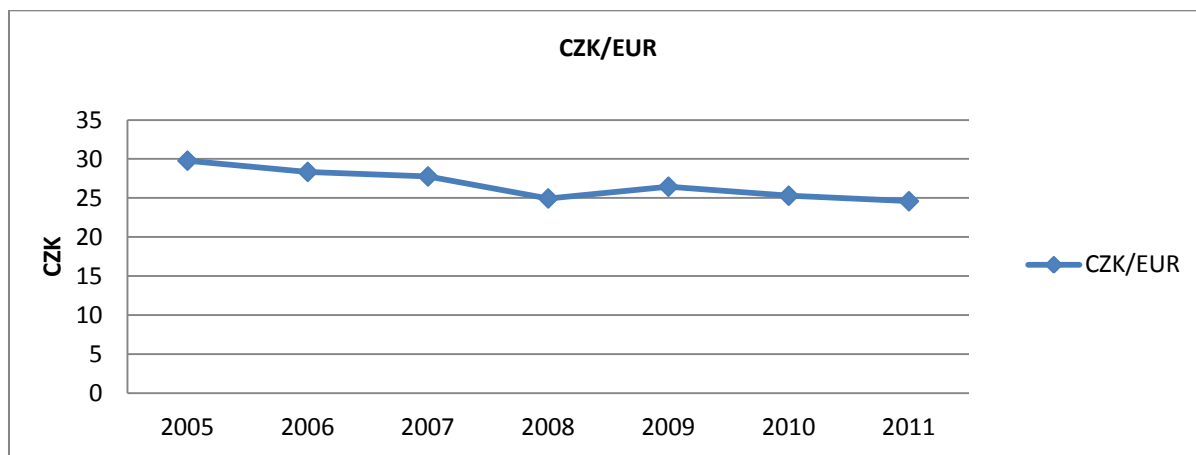
<sup>54</sup> Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

<sup>55</sup> Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

Za velký faktor se dá považovat i zvyšování cen *pohonných hmot*, protože se firma pohybuje ve velkém prostoru, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Vlastní doprava je sice značnou výhodou, ale přetrvávající zdražování činí velmi nákladnou položku.

*Měnová situace* je taková, že koruna každým rokem vůči euru posiluje, jak je vidět na Obr. 3.9, což je negativní pro vývoz, na druhou stranu je to pro dovoz pozitivní.<sup>56</sup>

**Obr. 3.7: Graf průměrných denních nominálních kurzů koruny vůči euru v letech 2005-2011**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Českého statistického úřadu [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

### **Sociálně-kulturní prostředí**

Společnost SIGMA GROUP a. s. působí v Olomouckém kraji, její sídlo je v obci Lutín, která je položena vzdušnou čarou na půli cesty mezi městy Prostějov a Olomouc. Obec Lutín má velmi dobrou strategickou polohu, jelikož se nachází blízko dálničního nájezdu, proto není doprava nijakým problémem. Společnost se nachází v průmyslové části obce, kde působí více firem. SIGMA GROUP a. s. zde má jak kanceláře, tak i výrobní či skladovací haly, vše potřebné se nachází v jednom areálu. Výhodou pro tuto firmu je také to, že se v obci nachází Sigmundova střední průmyslová škola, které firma poskytuje prostory pro praxi studentům. Firma v obci Lutín působí dlouhá léta, za tuto dobu se stala hlavní dominantou. Jak bylo řečeno v předchozí kapitole o ochranných známkách, kterými jsou SIGMA a NEPTUNŮV TROUJZUBEC, obec je s těmito známkami spojena více než dost. Pojmenování fotbalového týmu TJ SIGMA LUTÍN, obchodní dům nesoucí název NEPTUN, vše je neodmyslitelně spjata s tradicí pumpařského řemesla.

<sup>56</sup> Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-4-12]. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>

Většina zaměstnanců firmy je z obce Lutín nebo z obcí přilehlých. V době výstavby areálu bylo budováno panelové sídliště, které sloužilo především pro zaměstnance tehdejšího podniku, díky tomu se do této obce začali stěhovat obyvatelé a mnozí zde žijí dodnes.

K 31.12.2010 společnost zaměstnávala 437 zaměstnanců, kterým poskytuje benefity v kategorii penzijního připojištění, životního pojištění a příspěvků na stravování. V profesní struktuře je 48% dělníků a 52% techniko-obchodních a administrativních zaměstnanců. Neustálá potřeba změn a konkurenční prostředí v současné době vyžaduje, aby významné postavení zaujal výcvik zaměstnanců, a to především těch, kteří jsou pověřeni výkonem specifických činností. Podnik se snaží vytvořit komplexní vzdělávací program za účelem zvýšení adaptability zaměstnanců, zvýšení celkové úrovně podniku a konkurenceschopnosti společnosti. Samozřejmě zde patří i posílení udržitelnosti pracovních míst, rozvoj lidských zdrojů a rozvoj kvalifikace a kompetencí zaměstnanců.

Výrobním dělníkům a mistrům zaopatřuje speciální oblečení, obutí a ochranné pomůcky. Již 20 let vydává časopis SIGMAprofil, který mají zaměstnanci k dispozici a mohou se zde dočíst zajímavé informace, jak z finanční stránky, tak z výroby, také reportáže ze zahraničí, kam firma dodává své výrobky.

### **Technologické prostředí**

Vedení společnosti určuje vývoj technického rozvoje a řízení kvality, při tvorbě plánu rozvoje vědy a techniky vychází z rozpracovaných obchodních případů a vývojových trendů čerpadel. Jelikož je společnost zaměřena na kusovou výrobu, musí vyhovět požadavkům zákazníka, proto je nutné upravovat technologii a stále inovovat a zlepšovat. Ve výrobním programu společnosti je zahrnuto několik desítek konstrukčních řad čerpadel, které jsou rozvedeny v řadě velikostí a mnoha provedeních.

Mnoho prostředků je vkládáno do nákupu nových technologií a do modernizace stávajících strojů a výrobních prostorů. Průběžně se provádí obnova menších strojů, nové stroje se doplňují přídatným zařízením. Během posledních 4 let Společnost investovala hlavně v oblasti movitého majetku do výrobních technologií, ať se jedná o modernizaci, či nákupu nových modelů.

### **Ekologické prostředí**

Společnost zajišťuje evidenční a kontrolní činnosti ve všech složkách životního prostředí vlastním oddělením podnikové ekologie. Firma plní povinnosti na ochranu životního prostředí, neopomíná na prevenci případných dopadů na životní prostředí. Příslušné správní

orgány provádí kontroly, při kterém nebyly zjištěny žádné nedostatky ve vztahu k životnímu prostředí.

Je kladen velký důraz na třídění odpadů, především využitelných složek komunálního odpadu, a ekologickou likvidaci emulzí, které vznikají při výrobě čerpadel.

### **3.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

K Porterově analýze pěti konkurenčních sil byly použity interní dokumenty společnosti SIGMA GROUP a. s.

#### **Hrozba potenciálních nových konkurentů**

V tomto oboru podnikání, jako je výroba čerpadel a čerpací techniky, není tak snadné vstoupit na trh s novou firmou. Hlavní překážkou vstupu na trh je dostatečně vysoký kapitál, který je potřebný pro založení nové společnosti a vysoké investice na pořízení technologie. Nesnadnou úlohou by pro nově vzniklé firmy bylo získání potencionálních zákazníků. Proto, nynější společnosti nejsou ohroženi nově vstupující konkurencí. Jedná se totiž o firmy s dlouholetou tradicí, dobrým jménem a své technologie zdokonalují průběžně. Společnost SIGMA GROUP a. s. se tak žádných potencionálně nových konkurentů nemusí obávat.

#### **Konkurence v odvětví**

Společnost nemá v České republice velkou konkurenci, je to dáno hlavně tím, že vyrábí čerpadla na zakázku, takže dokáže vyhovět zákazníkovi ve všech směrech. Proto společnost nemá výhradní ceníky pro jednotlivá čerpadla a komponenty, jelikož velmi záleží na přání zákazníků. Do velkých projektů firma vstupuje prostřednictvím výběrových konkurzů. Mnoho konkurenčních firem však nemá zdaleka takovou šíři sortimentu jako SIGMA GROUP a. s. Profiluje se zásadně v kusových dodávkách pro klasickou a jadernou energetiku, vodní hospodářství, pro dodávky pitné vody, závlahy a odvodnění, zemědělství, hutnictví a strojírenství, těžbu surovin, chemii, petrochemii, kalová hospodářství a čistírny odpadních vod. Dále také nabízí servis, který zajišťují vlastními zaměstnanci, poradenskou činnost. Za své mnohaleté působení na trhu si získala dobré jméno, disponuje kvalifikovanými zaměstnanci. Hlavními konkurenty jsou zahraniční společnosti, které mají zastoupení i v ČR.

Mezi hlavní konkurenty společnosti patří firma **KSB Pumpy + Armatury s. r. o.**, jedná se o německou firmu, která působí v průmyslu, vodním hospodářství, v sektoru energetiky a

v hornictví. Má více než třicet výrobních závodů v 19 zemích. Jejich nabídka je pestrá, od čerpacích systémů pro soukromé účely až po agregáty pro elektrárny.

Dalším konkurentem je společnost **GRUNDFOS s. r. o.** se sídlem v Olomouci i v dalších městech České i Slovenské republiky, značné zastoupení má však po celém světě. Mimo čerpadla také vyrábí motory či elektroniku pro řízení čerpadel. Uplatnění výrobků je zejména ve stavebnictví, zemědělství a jsou systémem ochrany životního prostředí (při odběru vzorků spodní vody a při čerpání znečištěných médií).

### **Dodavatelé**

Společnost nemá jednoho výhradního dodavatele, k výrobě je potřeba více druhů komponentů, ze kterých po výrobním procesu vzejde čerpací systém. Hlavní komponenty potřebné k výrobě jsou odlitky, ucpávky, ložiska, výkovky, železo, svařence, motory a spojky. Proto má společnost SIGMA GROUP a. s. více dodavatelů, jak z České republiky, tak ze zahraničí. Mezi hlavní dodavatele také patří Sigma Energie, spol. s r. o., jedná se o dceřinou společnost, která zajišťuje dodávky elektrické energie a plynu. Hlavními dodavateli motorů jsou firmy ATB SEVER a. d., SIEMENS s. r. o. a ABB s. r. o. Odlitky jsou zajišťovány firmami KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA s. r. o. a ROUČKA SLÉVÁRNA, a. s., mezi významné patří také John Crane Sigma a. s., která sídlí ve stejném areálu jako SIGMA GROUP a. s., což velmi ulehčuje náklady, především na dopravu. Železo je dodáváno firmou Marc spol. s r. o.

### **Odběratelé**

Odběrateli jsou podniky, jedná se především o společnosti v oblasti energetiky, vodního hospodářství, zemědělství, chemie a petrochemie, stavebnictví, jaderné energetiky, strojírenství a hutní průmysl. Jelikož je firma zaměřena na kusovou výrobu, tak hodně spolupracuje se společnostmi, které se zaměřují na investiční celky, tudíž jim dodává čerpací techniku, ale o zbytek se stará investiční firma. Takovými firmami jsou SIGMA DIZ a SIGMA – ENERGO s. r. o., které jsou jednou z významných položek, co se týče peněžních částek. Společnost ve velké míře obchoduje s Ruskem, které je jedním z hlavních odběratelů, můžeme zde uvést firmy, jako jsou LLC ENERGOMASHCOMPLEX, Něvská průmyslová společnost a JSC TECHNOPROMEXPORT. Jedním z hlavních odběratelů je i Indie, kde jsou zakázky zaměřeny na zavlažovací systémy a čerpací stanice, takovou společností je JYOTI Ltd, Nanubhai Amin Marg.

## **Substituty**

V tomto druhu výroby se nedá jednoznačně hovořit o možných substitutech, samozřejmě existují firmy, které jsou schopny vyrobit stejné výrobky, avšak se spíše jedná o jedinečné výrobky, které musí vyhovovat přání zákazníka. Každá firma má své konstruktéry a technology, a až v maličkostech, tak se výrobky liší. V těchto případech totiž nejde o vzhled výrobku, ale především o jeho funkčnost, aby splnilo svůj účel.

## **Shrnutí**

Díky Portrově analýze můžeme říct, že podnik ve svém velkém zaměření nemá konkurenta v tuzemsku. Největší konkurenti mají svá sídla v zahraničí. Společnost SIGMA GROUP a. s. má své hlavní odběratele, kterými jsou velké podniky zabývající se jadernou energetikou, chemickým průmyslem. Z velké části spolupracuje s Ruskem, kde dodává čerpací techniku pro vrty. Pro nově vstupující konkurenty ve výrobě čerpací techniky je těžké se na trhu prosadit, vstupují menší firmy, které působí ve výrobě čerpadel s malou nabídkou. Odběratelé dbají na dlouholetou tradici a zkušenosti zaměstnanců. Proto také neexistuje na trhu zastoupení substitutů všech druhů čerpadel, které firma SIGMA GROUP a. s. vyrábí. Ne každá společnost se dokáže přizpůsobit zákazníkovi v takové míře a nemá ani potřebnou technologii.

Dodavatelé jsou pro společnost důležitou součástí, jelikož potřebují materiál a komponenty k výrobě celé čerpací techniky, firma má s dodavateli dlouhodobé vztahy, samozřejmě je také stálé hledání nových, jedním z hlavních důvodů je, aby snížili náklady na pořízení materiálu.

## **3.4. SWOT analýza**

Po konzultaci s firemním zaměstnancem byla sestavena SWOT analýza, která má ukázat, v čem jsou přednosti a v čem naopak slabosti firmy, dále posuzuje, zda má firma nějaké šance a jestli jí něco ohrožuje. Jednotlivé faktory interních a externích faktorů okolí jsou znázorněny v Tab. 3.1, která nám odhalí na první pohled, která část nad kterou převažuje a na co se budeme zaměřovat.

**Tab. 3.1: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
dlouholetá tradice individuální přístup k zákazníkovi servis kvalifikovaní pracovníci dlouhodobá spolupráce vlastní prostory dobré jméno dopravní dostupnost vlastní technologie vzdělávání zaměstnanců kvalita zaručovaná certifikáty člen Svazu výrobců čerpadel České republiky člen mezinárodního sdružení EUROPUMP	vysoké náklady kooperace
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
vyhledávání nových zákazníků rozšiřování nabídky produktů	nepředvídatelné zvyšování ceny železa růst cen pohonných hmot, energií konkurence s nižšími náklady legislativní změny nekalé praktiky konkurentů

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza byla vypracovaná na základě rozhovoru s firemním zaměstnancem, který byl nápomocen při hodnocení. Velké množství faktorů bylo zahrnuto mezi **silné stránky** podniku, mezi hlavní můžeme zařadit, dlouholetou tradici a dobré jméno podniku, což jsou pro zákazníky, se kterými firma spolupracuje, zásadní faktory. Hlavní **slabou stránkou** je potřeba kooperace, některé položky v technologickém postupu se vypracovávají u jiných firem, což ztěžuje práci a prodlužuje tak čas výroby. Pokud nastanou nečekané problémy ve zpoždění u kooperační firmy, vznikají tak potíže v nastoleném technologickém postupu a může se prodloužit čas čekání zákazníka. Společnost SIGMA GROUP a. s. proto spolupracuje dlouhodobě s hlavními partnery, se kterými uzavírá i dlouhodobé smlouvy o spolupráci. Mezi **příležitostmi** můžeme zahrnout vyhledávání nových zákazníků a rozšiřování nabídky produktů. Tyto faktory na sebe v praxi navazují, pokud firma rozšiřuje sortiment, může tak uspokojit větší množství zákazníků. **Ohrožujícími** faktory jsou z velké části neovlivnitelné, jedná se především o zvyšování cen pohonných hmot, energií a železa.



## **Shrnutí**

SWOT analýza poodhalila převahu silných stránek velkými přednostmi společnosti je individuální přístup k zákazníkovi, potřebuje k tomu vlastní dobrou technologii s nejnovějšími vymoženostmi, značnou výhodnou je dopravní dostupnost a vlastní servisní zákazníci, kteří při problémech, ať už v tuzemsku či zahraničí, umí profesionálně poradit a odstranit vzniklé problémy. Další silnou stránkou je členství ve Svazu výrobců čerpadel České republiky a jako nejvýznamnější výrobce čerpací techniky v naší zemi zajišťuje hlavní část jak správní, řídicí a organizační agendy, tak i mezinárodních aktivit. Ty jsou založeny na aktivním členství v mezinárodním sdružení EUROPUMP, které hájí zájmy více než 450 výrobců čerpadel. Kooperace je hlavní slabou stránkou podniku. Samozřejmou příležitostí je hledání nových zákazníků, hlavní důraz je kladen na stávající zákazníky, aby byla zajištěna jejich spokojenost. Také se snaží rozšiřovat stále nabídku produktů, i když nynější nabídka je velmi rozsáhlá, podřizují se

Díky výpisu všech faktorů vidíme, že silné stránky převažují nad slabými, společnost SIGMA GROUP a. s. má mnoho silných stránek, které jsou její předností a mohou s nimi tak lépe konkurovat. Naopak hrozby převažují nad příležitostmi, jedná se hlavně o hrozby, které nedokáže společnost ovlivnit. Pro podnik je ideální strategie „konfrontace“, jelikož silné stránky převažují nad slabými, ale ve vnějším okolí převažují hrozby nad příležitostmi.

## **3.5. Souhrnné indexy hodnocení**

Jako souhrnné indexy hodnocení budou vypočítány Altmanův model, Tafflerův model a Kralickův Quicktest. První dva uvedené spadají do bankrotních modelů a poslední zmiňovaný je modelem bonitním.

### **3.5.1. Altmanův model**

Altmanův model je zaměřen na zhodnocení podniku v případě pravděpodobnosti úpadku. Patří tedy mezi bankrotní modely. Teoretická část byla probrána v předchozí kapitole, pomocné výpočty jsou uvedeny v Příloze č. 6, výpočty jednotlivých ukazatelů a následně celkového Z-skóre jsou v Tab. 3.2.

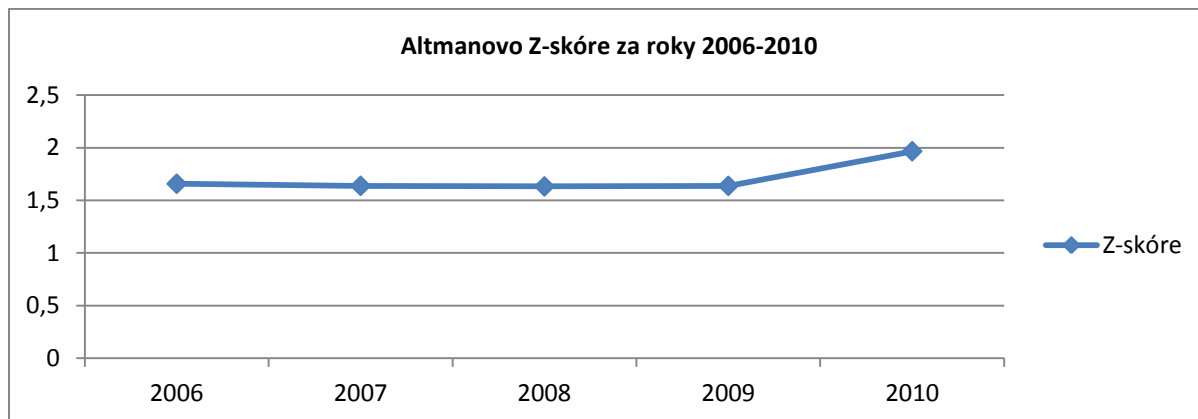
**Tab. 3.2: Výpočty Altmanova Z-skóre a jednotlivých ukazatelů**

Ukazatel	Roky				
	2006	2007	2008	2009	2010
$x_1$	0,138761946	0,183851841	0,165223152	-0,021338985	0,083691598
$x_2$	0,013581512	0,02152321	0,029353526	0,032970824	0,083388541
$x_3$	0,025187064	0,038296715	0,039840252	0,038048119	0,094989273
$x_4$	1,557422369	1,291337742	1,372514743	1,013629703	0,709367601
$x_5$	0,81660412	0,828389808	0,79062048	1,083609688	1,24569456
<b>Z-skóre</b>	<b>1,65834037</b>	<b>1,638134704</b>	<b>1,632606531</b>	<b>1,638008685</b>	<b>1,966906205</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů

Podle údajů uvedených na Obr. 3.10 můžeme zjistit, že se podnik nachází v „šedé zóně“, hodnoty Z-skóre se nachází mezi hodnotami 1,18-2,99. Podnik se tedy nemusí bát pravděpodobného úpadu, pokud hodnoty nadále porostou a tempem, kterým hodnota vzrostla mezi rokem 2009 a 2010, podnik se může v příštích pár letech dostat do pásma prosperujícího podniku podle Altmanova Z-skóre. Hodnoty se v letech 2006-2009 pohybovaly prakticky ve stejné úrovni, ale roku 2010 hodnota stoupla oproti předchozím rokům.

**Obr. 3.8: Altmanovo Z-Skóre za roky 2006-2010**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů

### 3.5.2. Tafflerův model

Zde bude uveden výpočet Tafflerova modelu v praxi. Tím bude zhodnocena pravděpodobnost úpadku podniku. Jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole. Jednotlivé výpočty jsou v Příloze č. 4 a v následující tabulce (viz Tab. 3.3), kde jsou hodnoty jednotlivých ukazatelů a celkového Z-skóre za roky 2006-2010.

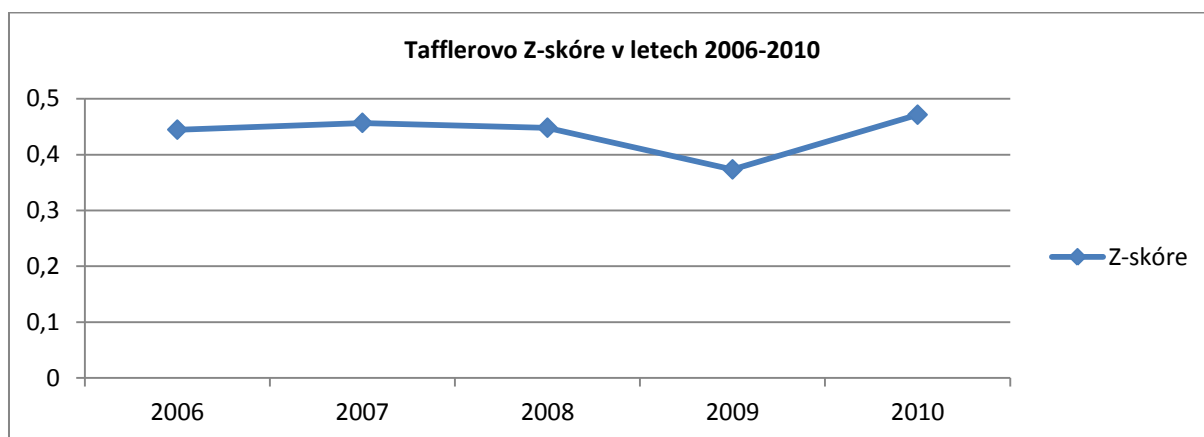
Tab. 3.3: Výpočet Tafflerova Z-skóre a jednotlivých ukazatelů

Ukazatel	Roky				
	2006	2007	2008	2009	2010
$x_1$	0,051925951	0,09211506	0,10739925	0,091828996	0,286124922
$x_2$	1,029424116	1,077190715	0,938512455	0,78835145	1,011580641
$x_3$	0,485057343	0,41574869	0,370954655	0,414336656	0,331985318
$x_4$	1,224583584	1,207161157	1,264829365	0,922841509	0,802765006
<b>Z-skóre</b>	<b>0,444589584</b>	<b>0,456836324</b>	<b>0,448072758</b>	<b>0,373390296</b>	<b>0,47135145</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů

Podle vypočtených hodnot bylo zjištěno, že podnik je ve všech letech **prosperujícím**, tudíž se po všechny roky nachází nad „šedou zónou“ (viz Obr. 3.11), i když roku 2009 došlo k mírnému poklesu, na kterém měl z velké části podíl ukazatel  $x_2$ , který ve zmiňovaném roce výrazně poklesl.

Obr. 3.9: Graf Tafflerova Z-skóre

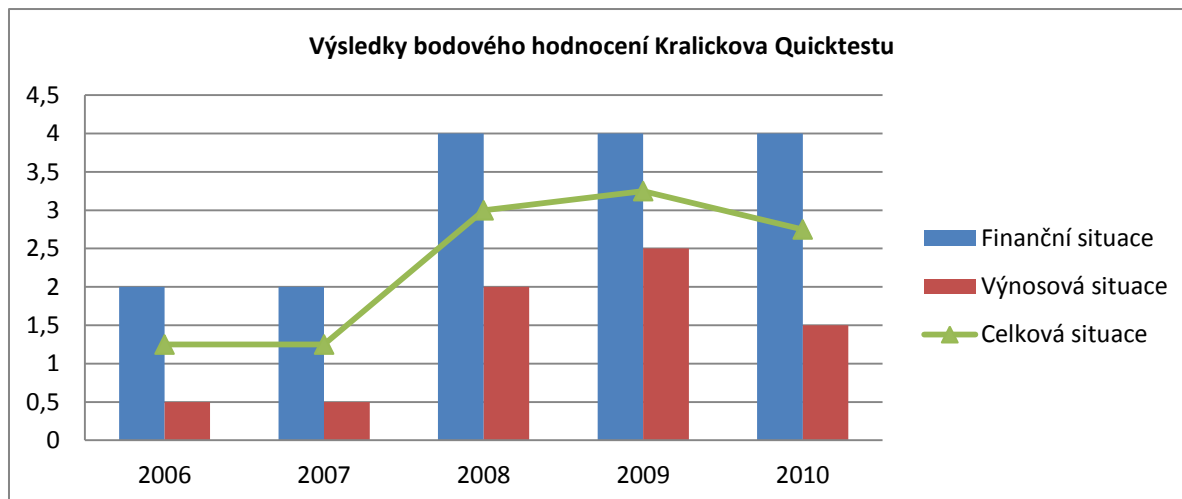


Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů

### 3.5.3. Kralickův Quicktest

U Kralickova Quicktestu se na základě čtyř rovnic, jejich výsledky se převedou podle bodovacího systému, hodnotí nejen celková ekonomická situace podniku, která se vypočte prostým průměrem finanční a výnosové situace podniku. Jednotlivé výpočty jsou doloženy v Příloze č. 7, kde je i bodové ohodnocení jednotlivých mezi výpočtů.

**Obr. 3.10: Aplikace Kralickova Quicktestu na společnosti SIGMA GROUP a. s.**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výpočtů

Ve všech sledovaných letech (viz Obr. 3.12) podle výsledků Kralickova Quicktestu můžeme hovořit o tom, že společnost neměla potíže ve finančním hospodaření firmy. V letech 2006 a 2007 byly hodnoty vyrovnané, však oproti letům dalším byly hodnoty dost nižší. Další dva roky, kterými byly rok 2008 a 2009, docházelo každoročně k růstu u všech jmenovaných situací podniku, v roce 2009 dokonce můžeme hovořit o bonitní firmě, kdy celková situace dosáhla čtyř bodů, což je nad hranici „šedé zóny“. V roce 2010 došlo k poklesu výnosové situace, především z důvodu nižší hodnoty provozního cash flow.

Za všechny aplikované souhrnné indexy nelze jednoznačně říci, v jaké situaci se podnik nachází. Ani u jednoho modelu se podnik nedostal pod pásmo „šedé zóny“, můžeme tak říci, že se jedná po podnik vyvážený, lepší pro podnik tedy bude orientovat se na finanční analýzu, která zkoumá jednotlivé části než celkové souhrnné modely. Podle Altmanova modelu byl podnik ve všech letech v pásmu „šedé zóny“, u Tafflerova modelu byl podnik vždy prosperujícím. Kralickův model nám podnik zahrnul taktéž do „šedé zóny“ u všech roků, kromě 2009, kdy byla podle interpretace bonitní firmou. Pokud shrneme výsledky všech souhrnných modelů, můžeme říci, že podnik do budoucna určitě není v pravděpodobnosti úpadku, ani nemá potíže ve finančním hospodaření.

#### 4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části budou prezentovány návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení situace posuzované firmy. Tato bakalářská práce měla za úkol objektivně posoudit konkurenceschopnost podniku SIGMA GROUP a. s. Podnik by měl chránit svou pozici, kterou právě na trhu zastává. Její situace na trhu je stabilní. Jedná se o konkurenceschopnou prosperující firmu, která je nejvýznamnějším výrobcem čerpací techniky na tuzemském trhu, nejen nabízeným sortimentem, ale i kvalitou. Na českém trhu má společnost výhodnou pozici. Největší hrozbu cítí ze strany zahraničních společností. Velkou předností je velikost firmy, vysoká flexibilita a variabilita výroby. Společnost klade velký důraz na kvalitu a individuální přístup k zákazníkovi.

Životaschopnost podniku do budoucna je zaručena, alespoň to vyplývá z hodnocení podniku pomocí bankrotních a bonitních modelů, vždy však existuje možnost dalšího zlepšování. Podnik má velmi dobré předpoklady k tomu, aby obstála při konkurování mezi firmami v daném odvětví, hlavně díky závěrům Porterovy analýzy. Důraz musí být kladen na generální opravy starších strojů a nákup nových, které pozvednout výrobu na vyšší úroveň a ušetří tím náklady. Z PESTE analýzy vyplývá, že hlavním problémem by pro podnik mohly být legislativní změny zejména v oblasti daňové problematiky a zvyšování sazeb, zvyšující se cena železa, pohonných hmot a energií nemůže být opomenuta.

Rok 2010 byl pro společnost SIGMA GROUP a. s. úspěšný a plně potvrdil stabilitu ekonomické situace. Objem všech výkonů stoupl oproti roku o 14,9%, letošním roce čekají stejné či větší objemy. I přes hospodářskou krizi v roce 2008, která postihla mnoho podniků, si společnost vede velmi dobře, dokonce nepozorujeme žádné negativní dopady, co se týče ekonomické situace podniku.

Návrhem číslo 1 je investice do marketingových nástrojů, především prostřednictvím internetu. Jedná se o jednu z nejlevnějších forem zviditelnění společnosti. Jelikož má společnost své vlastní webové stránky, o které se starají specializovaní pracovníci, je další možností zviditelnění, reklama pomocí bannerů. Reklamní bannery nejsou finančně náročné, jednotlivé ceny se liší podle návštěvnosti stránek, čím navštěvovanější, tím je cena za reklamní místo vyšší. Částka se pohybuje od 1500 do 10000 Kč za týden. Roční náklady na reklamu by se průměrně pohybovaly kolem 50000 Kč. Reklama přes internet je jednou s nejméně náročných a finančně dostupných možností, přináší za krátkou dobu vysoký efekt.

Návrhem číslo 2 je prezentace na veletrzích. Pro velké společnosti jsou největší reklamou strojírenské veletrhy. Každoročně se firma prezentuje na Mezinárodním strojírenském

veletrhu na brněnském výstavišti, který je nejvýznamnějším ve střední Evropě. Partnerskou zemí tohoto veletrhu je Indie, která je jedním z hlavních odběratelů čerpací techniky společnosti. Dalšími veletrhy, které by firma mohla navštěvovat a prezentovat se jejich prostřednictvím, jsou veletrh strojírenských technologií FOR INDUSTRY pořádaný v Praze, veletrh AMB ve Stuttgartu a Mezinárodní strojírenský veletrh v Nitře. Jedná se o velké mezinárodní veletrhy, kde se společnosti mohou setkat se svými potenciálními zákazníky, zodpovědět jim tak na základní otázky týkající se přístupu a používaným technologiím. Veletrh již není pouze místem, kde společnosti předvádějí svou konkurenceschopnost, ale také místem pro odborné rady a diskusi nezodpovězených otázek.

## 5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku SIGMA GROUP a. s. a následné návrhy, které by vedly k posílení pozice na trhu. Stabilita na trhu je vyrovnaná, jedná se o nejvýznamnějšího výrobce čerpací techniky na českém trhu. Díky širokému sortimentu, individuálním přístupům k zákazníkům i kvalitě má výhodnou pozici na trhu a necítí hrozbu ze strany tuzemských firem. Větší hrozbu představují zahraniční firmy.

Při vypracování bakalářské práce byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PESTE analýza a některé ze souhrnných indexů hodnocení.

Pokud se podnik bude řídit návrhy a doporučeními, zaměří se hlavně na nedostatky. Dostat se z šedé zóny Altmanova modelu a tím se vyhnout předpovědi bankrotujících podniků. Podle všech použitých modelů můžeme hovořit o stabilním podniku, který nemá problémy s hospodařením. Podnik se ani u jednoho z modelů, které byly použity, nedostal pod pásma „šedé zóny“.

Společnost musí během svého působení pružně reagovat na změny a být o krok před konkurencí. Cíl bakalářské práce byl splněn vyhodnocením situace a vytvořením návrhů a doporučení, investovat do marketingových nástrojů a posílit návštěvnost veletrhů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace

1. DĚDIČ, Jan. *Akciové společnosti*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 672 s. ISBN 978-80-7400-404-9.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. HISRIC, Robert D. *Založení a řízení nového podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6. str.22.
4. HOSKISSON, Robert E. *Competing for advantage*. 2. vyd. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2004. 121 s. ISBN 03-242-7158-1. str. 6.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
6. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-717-9529-1. str. 360.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
9. KOTLER, Philip a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Marketing management: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
11. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
12. LOCH, Ch., S. E. CHICK and A. HUCHZERMEIER. *Management quality and competitiveness*. 1. vyd. Berlin: Springer, 2008. 156 s. ISBN 978-3-540-79183-6.
13. LUDVÍK, Ladislav, Zdeněk MIKOLÁŠ a Zuzana WOZNAKOVÁ. *Rozvoj podnikání B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008, 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
14. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.



15. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
16. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
17. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
19. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
20. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
21. STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3574-062.
22. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje**

1. ABZ.cz: slovník cizích slov – on-line hledání. [online] Dostupný z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>.
2. Vlastní cesta.cz [online]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
3. SIGMA GROUP a. s. [online] Dostupné z WWW: <http://www.sigmagroup.cz/>
4. Účetní kavárna.cz [online]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
5. Český statistický úřad [online]. Dostupné z WWW: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

### **Podnikové zdroje**

1. Výroční zpráva společnosti SIGMA GROUP a. s. z roku 2010

## SEZNAM ZKRATEK

a. s. -	akciová společnost
apod.-	a podobně
atd. -	a tak dále
tj. -	to jest
resp. -	respektive
aj. -	a jiný
OSVČ -	osoba samostatně výdělečně činná
mil. -	milión
Kč -	korun českých
FO -	fyzická osoba
PO -	právnícká osoba
v. o. s. -	veřejná obchodní společnost
k. s. -	komanditní společnost
s. r. o. -	společnost s ručením omezeným
min. -	minimálně
IČ -	identifikační číslo
DIČ -	daňové identifikační číslo
tzv. -	takzvaný
např. -	například
ČR -	Česká republika
EU -	Evropská unie
Ltd. -	limited company

#### PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2012

Dewisa Procházka  
jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Výpis z rejstříku trestů

**Příloha č. 2:** Rozvaha let 2006-2010

**Příloha č. 3:** Výkaz zisků a ztrát let 2006-2010

**Příloha č. 4:** Cash flow let 2006-2010

**Příloha č. 5:** Pomocné tabulky ke zpracování grafů

**Příloha č. 6:** Pomocné výpočty k bankrotním modelům

**Příloha č. 7:** Pomocné výpočty k bonitnímu modelu

